



NORRIS &  
ELLIOTT

## Rentabilidad y caja: cómo controlar costos y gastos sin “apagar” el crecimiento en empresas medianas.

Si eres Socio, Director General, CFO o COO, probablemente ya viviste esto: los ingresos suben, el equipo trabaja más... y aun así **la utilidad no despega** (o peor: **la caja se vuelve frágil**). En empresas medianas (USD 7–50M de ventas) esto es especialmente común porque el crecimiento suele venir antes que la institucionalización.

En Norris & Elliott hemos visto que el control de costos y gastos **no es un proyecto de “recortes”**: es un sistema para **eleva rentabilidad y liberar caja** sin deteriorar servicio, calidad ni capacidad de entrega.

### Idea central.

Controlar costos y gastos **no es gastar menos**: es **gastar mejor**, donde genera retorno, y eliminar desperdicio donde no agrega valor.

### 1) El problema real: “vender más” no siempre mejora la utilidad (ni la caja).

En la práctica, la rentabilidad se erosiona por “fugas” que rara vez aparecen a simple vista:

- **Descuentos, devoluciones y bonificaciones** que crecen sin control.
- **Costos de servir** (logística, urgencias, retrabajos, garantías) que suben más rápido que el volumen.
- **Mermas, scrap, reprocesos** o variación entre turnos que elevan el costo unitario.
- **Compras** sin disciplina en especificaciones (se compra “barato” y sale caro).
- **Gastos indirectos** que crecen por inercia (“SG&A silencioso”).
- **Capital de trabajo** que se infla: inventarios, cuentas por cobrar, o pagos desalineados con la operación.

El resultado típico: *un P&L que se defiende a medias y una caja que se estresa cada mes.*

### 2) Definiciones que sí sirven para decidir (y no para discutir semántica).

#### Rentabilidad (en términos ejecutivos):

Es la capacidad de la empresa para **convertir ventas en utilidad sostenible**, manteniendo el servicio y el crecimiento. La pregunta práctica es:

- **¿Qué parte del negocio genera valor... y cuál lo destruye?**  
(por producto, cliente, canal, planta, línea, región o proyecto)

### **Costos vs. gastos (y por qué importa):**

- **Costo:** lo que se consume para producir y entregar (materiales, mano de obra directa, energía de proceso, logística asociada).
- **Gasto:** lo que sostiene el negocio (administración, comercial, dirección, sistemas, estructura).
- **Inversión:** gasto hoy para generar retorno mañana (capex, automatización, digitalización, proyectos con ROI).

### **Tres preguntas para clasificar correctamente:**

1. ¿Se **incorpora** al producto/servicio o habilita su entrega? (costo)
2. ¿Sostiene la operación o el crecimiento sin “pegar” directo al producto? (gasto)
3. ¿Tiene retorno medible y mejora capacidad futura? (inversión).

### **3) El “árbol” de la rentabilidad (una vista simple que evita discusiones)**

Para mejorar rentabilidad **sin romper la operación**, conviene ordenar el análisis así:

1. **Precio y mix** (qué vendes y a quién)
2. **Volumen y capacidad** (qué tan estable es la demanda y la operación)
3. **Costo unitario real** (incluyendo desperdicio y variabilidad)
4. **Gastos indirectos (OPEX/SG&A)** (estructura, disciplina, productividad administrativa)
5. **Capital de trabajo** (inventarios, cobranza, pagos) → *caja*

### **Regla de oro.**

Rentabilidad sin caja puede quebrar.

Caja sin rentabilidad no se sostiene.

### **4) Las 7 palancas prácticas para mejorar utilidades (y liberar caja)**

#### **A) Compras con disciplina de especificaciones**

No se trata de “apretar proveedores” sin estrategia. Se trata de:

- estandarizar materiales y especificaciones,
- renegociar con datos (volúmenes, consumo real, alternativas),
- eliminar compras urgentes y variabilidad.

**Impacto típico:** costo unitario, estabilidad de calidad y menos urgencias (caja).

#### **B) Merma, scrap y retrabajo (el costo invisible)**

La merma rara vez “solo es merma”: suele venir de variación de proceso, control débil, mantenimiento reactivo o especificaciones mal definidas.

**Impacto típico:** margen bruto + capacidad + inventario.

### **C) Productividad en operación (y variación entre turnos)**

Cuando el mismo producto cuesta diferente según turno, línea o supervisor, la empresa no tiene un “costo unitario”: tiene **muchos**.

**Impacto típico:** costo unitario + cumplimiento de entrega + horas extra.

### **D) Energía, mantenimiento y disponibilidad (sin matar el futuro)**

Recortar mantenimiento indiscriminadamente es una receta para:

- paros,
- urgencias,
- scrap,
- y pérdida de confiabilidad.

**Impacto típico:** costo total, continuidad operativa, calidad y seguridad.

### **E) Logística y costo de servir (por cliente/canal)**

Muchos negocios “ganan en el precio y pierden en la entrega”. Aquí se esconden:

- rutas ineficientes,
- pedidos pequeños no rentables,
- urgencias constantes,
- devoluciones y disputas.

**Impacto típico:** margen neto por cliente/canal + caja (menos devoluciones y ciclos más cortos).

### **F) Estructura SG&A: productividad administrativa**

No es recortar personas por reflejo. Es:

- simplificar procesos,
- reducir retrabajo,
- estandarizar reporte,
- clarificar roles y decisiones,
- automatizar lo repetitivo.

**Impacto típico:** OPEX/ventas + velocidad de ejecución.

## G) Precio, descuentos, bonificaciones y mix (la palanca más poderosa)

En empresas medianas, la rentabilidad se define muchas veces por:

- descuentos “históricos” nunca revisados,
- bonificaciones que se conceden sin control,
- mezcla que se mueve hacia productos que “venden” pero dejan poco.

**Impacto típico:** utilidad operativa + caja (menos notas de crédito, menos disputas).

## 5) Zonas grises: donde se pierden millones por “costeo” impreciso

Hay áreas que parecen “gasto” pero se comportan como “costo de servir”:

- calidad,
- ingeniería,
- servicio al cliente,
- planeación,
- mantenimiento,
- logística interna,
- soporte comercial.

Si no se asignan con lógica (tiempo, actividades, consumo real), ocurren dos efectos:

1. **subsidios cruzados** (clientes/productos “buenos” cargan a los malos),
2. decisiones equivocadas (“este cliente deja margen”... hasta que asignas el costo real de servirlo).

Aquí es donde más adelante encaja perfecto hablar de **ABC** como herramienta: no como moda, sino como forma de **ver la realidad económica** del negocio.

## 6) Errores comunes que “apagan” el negocio (y cómo evitarlos)

**Los 6 errores que más vemos**

- Recortes lineales (10% a todo) sin entender drivers.
- Optimizar un KPI y destruir otro (por ejemplo: bajar inventario y perder OTIF).
- Medir de forma inconsistente (catálogos de cuentas cambiantes, centros de costo difusos).
- Confundir ahorro con diferir problemas (mantenimiento, calidad, seguridad).
- Ahorrar sin controles → el gasto “regresa” en 60–90 días.
- No ligar acciones a responsables y cadencia (sin dueños, no hay cambio).

## 7) El tablero mínimo: KPIs para rentabilidad y caja (sin burocracia)

Un tablero corto y bien diseñado suele superar a veinte reportes largos. Un set base:

<b>Dimensión</b>	<b>KPI sugerido</b>	<b>Pregunta que responde</b>
Margen	Margen bruto y contribución	¿Dónde se gana/perder de verdad?
Costo unitario	Costo unitario real + variación	¿Qué lo mueve: merma, turno, mix?
Desperdicio	Merma / scrap / reproceso	¿Cuánto cuesta la “ineficiencia”?
Servicio	OTIF / entregas urgentes	¿El servicio nos está costando margen?
Comercial	Descuentos + devoluciones + notas de crédito	¿Qué estamos regalando sin verlo?
OPEX	SG&A / ventas + productividad administrativa	¿La estructura crece más que el negocio?
Caja	DSO (cobranza)	¿Cuánto tardamos en cobrar?
Caja	Días de inventario	¿Dónde se está quedando el efectivo?
Caja	DPO (pagos)	¿Pagamos antes de cobrar? ¿por qué?

## 8) Plan 30–90 días (y la extensión natural a 8–16 semanas)

### Días 1–15: claridad y foco

- definir drivers de rentabilidad (precio/mix, costo unitario, costo de servir, OPEX),
- consolidar datos “suficientemente buenos” (sin perfeccionismo),
- identificar 10–15 oportunidades, priorizarlas por **impacto / esfuerzo / riesgo**.

### Días 16–45: quick wins y control

- compras (primeras renegociaciones y estandarización),
- reducción de merma/retrabajo en 1–2 procesos críticos,
- control de descuentos y devoluciones,
- tablero mínimo + cadencia semanal.

### Días 46–90: cambios estructurales

- productividad administrativa y rediseño de procesos,
- logística/costo de servir por segmento,
- gobernanza: responsables, rutinas, controles y auditoría interna ligera.

**Nota:** la etapa de consolidación (normalmente 8–16 semanas) busca que las mejoras **no se evaporen** y que el negocio adopte hábitos.

### 9) Checklist ejecutivo (para arrancar esta semana)

- ¿Tenemos visibilidad de rentabilidad por **producto / cliente / canal** (aunque sea aproximada)?
- ¿Podemos explicar el costo unitario con 3–5 drivers (no 25)?
- ¿Sabemos cuánto cuesta servir a nuestros 10 clientes principales?
- ¿Descuentos, devoluciones y bonificaciones están gobernados o “viven solos”?
- ¿Existe un tablero corto con responsables y una cadencia semanal?
- ¿Las mejoras impactan también **capital de trabajo** (inventarios, cobranza, pagos)?

### ¿Quieres elevar EBITDA y liberar caja sin comprometer la operación?

Si tu empresa está en el rango de **USD 7–50M de ventas**, y buscas un enfoque **práctico** que conecte operación, finanzas y gobernanza, te sugerimos empezar con un **diagnóstico ejecutivo** que responda tres preguntas:

1. ¿Dónde está el dinero hoy (rentabilidad real por segmento)?
2. ¿Cuáles son las 10 palancas con mayor impacto en 90 días?
3. ¿Qué controles y cadencia aseguran que el ahorro se vuelva permanente?

**Contáctanos** a través de nuestro sitio para agendar una conversación breve y evaluar si tiene sentido para tu caso.

### Próximo artículo

Publicaremos un siguiente artículo con ejemplos sobre **Ajuste Margen–Mercado** (dónde competir y con qué propuesta) y cómo **ABC** ayuda a asignar costos para evitar subsidios cruzados y tomar decisiones con claridad.

### Nota legal / editorial

Este artículo es informativo y no sustituye asesoría profesional específica. Cada empresa requiere diagnóstico propio para definir acciones y prioridades.