



# Caso de Éxito



**Don Pibito**

Estructura  
de costos

# 1 Empresa Don Pibito

Don Pibito es una empresa dedicada a la venta de antojitos regionales, perfectos para una reunión o para un antojo; y además cuenta con productos de Delish como botanas y bocadillos gourmet.

## 2 ¿Cuál era la situación de la empresa?

Después de más de **5 años** de operación y de haber crecido de manera **exponencial**, a finales de diciembre 2019, la empresa contaba con **4 sucursales fijas** en la ciudad de Mérida y **3 sucursales por temporada** (1 en Mérida, 1 en Chelem y 1 en Chicxulub).

Sin embargo, a pesar de contar con ventas elevadas, la empresa se enfrentaba a problemas en su **flujo de efectivo**. Por lo que la empresaria comenzaba a tener dudas de la **rentabilidad real** de su negocio y se preguntaba, ¿Cuál sería el problema? ¿Las ventas no estaban siendo suficientes? ¿Los gastos de operar eran demasiado elevados? ¿Los precios de venta no eran los correctos?



## 3 ¿Cómo se solucionó?

Se recopiló toda la **información** de entradas y salidas de dinero de la empresa (ventas, ingresos, costos directos e indirectos, gastos, compras de activos, préstamos y deudas, inventarios, etc.) y se realizó un **análisis financiero** de sus resultados 2019. Como consecuencias del análisis:

1. Se tomó la decisión de **cerrar un punto de venta** que no estaba siendo rentable y que estaba consumiendo las utilidades de otros puntos de venta.
2. Se establecieron cuáles eran los **costos** directos e indirectos de la operación y se definió el **punto óptimo** para la operación actual.
3. Se diseñó la estructura financiera de un **CEDIS** y se determinó cómo éste impacta en el resultado de cada una de las sucursales.
4. Se separó la **administración del CEDIS** y de la sucursal que físicamente ocupan el mismo lugar.
5. Con la nueva estructura financiera definida, se construyeron **presupuestos detallados** de costos y gastos, reduciéndolos a lo necesario para poder operar sin perder de vista el servicio y calidad.



Para analizar si los productos estaban dejando un margen de ganancia adecuado, se construyó una **estructura de costos** para los mismos. Para ello se recopiló la información de las recetas y se construyó una **matriz** de costos directos.

Se consideraron **costos indirectos** y **gastos de operación** que impactan al costo directo de los productos y que previamente no se estaban tomando en cuenta, como: la depreciación de los equipos, el mantenimiento de los mismos, las compras de utensilios y herramientas, así como los gastos comerciales y de administración.

Ya con toda la operación considerada en la estructura de costos, se **compararon** los precios actuales con los precios idóneos para generar un **margen de utilidad** adecuado.

Como consecuencia del costeo de los productos, se tomaron las siguientes decisiones:

1. **Ajustar** los márgenes de utilidad de los productos que se encontraban por debajo de un 10%.
2. **Enfocar** los esfuerzos de operación en la producción de la línea de productos regionales y seguir manejando solo los productos estrella del catálogo de la línea gourmet, los cuales ahora se producirán de manera externa pues no estaban cubriendo con los costos mínimos necesarios.



3. **Realizar** un ajuste de precios para el canal de venta de plataformas digitales, ya que los costos de éstas estaban generando pérdidas para la empresa.

## 4 ¿Qué se logró?

- El **margen de ganancia** de los productos más vendidos aumentó en **7 puntos** porcentuales en promedio, lo cual se reflejó en mayores ingresos sobre la misma base de venta.
- Los **costos y gastos** se redujeron en **16 puntos** porcentuales en relación a la venta. Un ahorro de **\$96,000.00** promedio mensual.
- Se logró aumentar la **rentabilidad** del negocio en **17 puntos** porcentuales, pasando de un 3% a un 20% de utilidad sobre las ventas.





# Contáctanos

 [adriana@numit.mx](mailto:adriana@numit.mx)

 (999) 902 4565