

Caso empresarial Ozone Spa Center:

Metodología:

Al analizar una PyME se pretende encontrar su problemática y llegar a propuestas para su solución. La dificultad radica en encontrar la raíz del problema, ya que se pueden observar deficiencias a simple vista, pero estas deficiencias pueden ser causadas por otros factores no visibles fácilmente, por lo que para el análisis y diagnóstico a una micro empresa se hará el siguiente procedimiento:

- Cuestionario “evaluación del potencial competitivo en PyMEs basado en el esquema de capacidades internas.” (Sepúlveda et. Al 2010)
- Entrevistas a profundidad con los directivos de la empresa, en este caso de micro empresa, para ello se realizó la entrevista solo con la dueña de la empresa.
- Elaboración y Análisis de los estados financieros
- Interpretación de resultados
- Propuesta
- Conclusiones

Empresa:

Ozone Spa Center S.A., es una Clínica anti estrés y sala de belleza, ubicada en el centro comercial Triangulo las Animas, sin sucursales. Inicio operaciones el 3 de Marzo de 2010, esperan crear el interés por la terapia anti estrés a la gente y manejarla como medicina preventiva.

Descripción y Diagnostico

Los principales servicios que ofrece la empresa:

Terapia anti estrés con una participación de ventas del 60% y precio de \$650.00 y duración de 90 minutos aproximadamente, seguido por tratamientos faciales con 38% de las ventas con un precio de \$550.00 y duración de 90 minutos aproximadamente, desintoxicación corporal con 1% de ventas, un precio de \$350.00 y duración de 35 minutos aproximadamente, y los otros servicios y productos representan 1%,

La empresa cuenta con 6 cubículos para el servicio, con un horario de atención de 11:00 a 20:30 hrs, se dan aproximadamente 30 servicios al mes. La dueña cree que puede ampliar la gama de servicios como asistencia psicología, consulta dermatológica, aplicación de botox, rehabilitación física entre otros.

Clientes:

No existe un perfil definido del cliente meta, actualmente está dirigido a hombres y mujeres que buscan beneficio de su salud interna y externa, muy pocos clientes son leales a la marca. Aproximadamente 70% de los clientes son mujeres y 30% son hombres, se lleva un registro de los clientes para avisarles de futuras promociones, toda la clientela es local.

Proyectos:

Se planea salir a buscar clientes: empresarios, mujeres ejecutivas, escuelas etc...

Para atraer público, se planea crear apoyos visuales, una página web y cuenta en facebook.

Resultados de la evaluación del potencial competitivo en PyMEs basado en el esquema de capacidades internas.

Debido a la dificultad de encontrar información de la competencia para una PyME, resulta difícil llevar a cabo una medición de ranking comparativo, por lo que como alternativa, tomando como referencia a Sepúlveda et al. (2010), se aplicará una técnica de medición del potencial de una PyME, donde los principales componentes a evaluar en estas empresas se encuentran agrupados en dos clústeres: “Clúster de Gestión” y “Posicionamiento Estratégico y Comparación”.

En el clúster de gestión se encuentran: Análisis del entorno (Vigilancia), Factores en la toma de decisiones, Infraestructura, Investigación y Desarrollo. En el clúster de Posicionamiento Estratégico y Comparativo se encuentran: Evaluación financiera, Posicionamiento, Satisfacción del cliente, y Planeación estratégica.

Estos componentes principales, a la vez se subdividen para tener mayor precisión al identificar problemas. Se realizan preguntas por componente de cada clúster en base a una escala de likert (1-5), y de esta forma se crea una evaluación de los mismos. Es necesario aplicar encuestas a los miembros de la organización, desde el personal operativo (staff) como al personal directivo, de esta forma se generara un estado actual del negocio y se comparara con su nivel óptimo en cada factor a analizar. De esta forma, se obtendrá, gracias a la percepción interna de la empresa, retroalimentación de sus deficiencias y fortalezas.

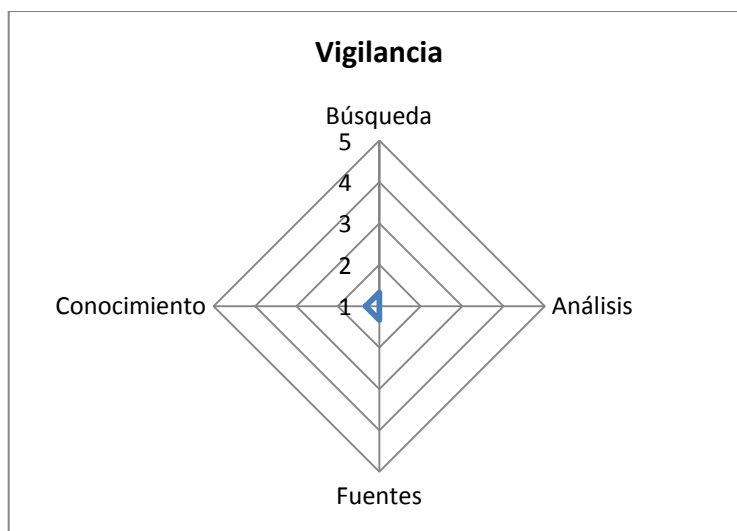
Se aplicaron 3 cuestionarios a los miembros de la empresa, coinciden en que perciben el negocio de manera deficiente en la mayoría de los rubros, buscando ayuda externa para mejorar, por lo que efectivamente se necesita un análisis más profundo para sacarlo adelante.

Para mostrar los resultados del diagnostico se elaboro una grafica radial por cada componente donde se observa el área recabada del cuestionario y el área optima, que es el máximo valor que se puede obtener. La relación es muy baja en todos los componentes, el más destacado es la infraestructura con 28% del valor óptimo, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Resumen	Área	Área opt	Área/ Área opt
Vigilancia	3.11	50.00	0.06
Toma de Decisiones	10.83	50.00	0.22
Infraestructura	16.76	59.44	0.28
I+D	6.26	59.44	0.11
Evaluación Financiera	5.33	50.00	0.11
Posicionamiento	7.73	59.44	0.13
Satisfacción del cliente	3.56	32.48	0.11
Planeación estratégica	14.98	64.95	0.23

Interpretación:

El primer componente a evaluar es el de vigilancia, teniendo un 6% de su nivel óptimo en cuanto al área grafica, siendo el componente con menor porcentaje.



Para el componente de vigilancia se tomaron en cuenta 4 variables:

1.- Búsqueda: en la cual se aplico la siguiente pregunta: ¿La empresa realiza PERIODICAMENTE un proceso de búsqueda de información y vigilancia de sus competidores, su entorno y los elementos que podrían afectarla?

Como se observa en los resultados, no existe vigilancia del entorno

2.- Análisis: ¿Existe personal responsable del análisis de la información derivada del proceso de vigilancia?

Se observa que no existe gente especializada o dedicada al análisis del entorno, aunque es fácil deducir que si no hay un proceso de búsqueda no habrá análisis,

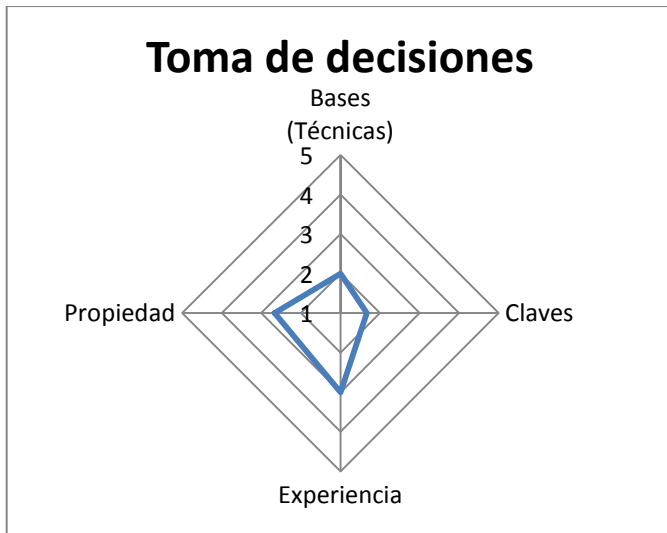
3.- Fuentes: ¿La empresa utiliza para el análisis de la información la totalidad de las siguientes fuentes? Internet, Patentes, Estudios sectoriales, Boletines técnicos, Boletines científicos.

Se observa una deficiencia al tener referencias para analizar y conocer su entorno

4.- Conocimiento ¿Se generan Y discuten en comité informes de resultados del proceso de vigilancia Y estos conducen a la toma de decisiones sobre el negocio?

No se generan reportes ni resultados del análisis del ambiente, debido a que sencillamente no ha habido interés o conocimientos para hacerlo.

Otro componente a considerar es la toma de decisiones con 22% de su óptimo:



Para tener un diagnóstico del componente “Toma de decisiones” se tomaron en cuenta 4 factores:

1.- Bases (Técnicas). ¿La toma de decisiones corresponde a un proceso técnico de análisis de datos e información relevante y no a un proceso basado en mitos y creencias de las directivas?

Observamos cómo no existen bases para la toma de decisiones, como experiencia académica, planeación, información estadística, información contable, fiscal o legal, simplemente se toman decisiones en base al criterio propio.

2.- Claves. Se conocen y se evalúan PERIODICAMENTE los factores claves de desempeño del negocio

Se desconocen en concreto los factores claves del desempeño del negocio, entonces no se pueden evaluar.

3.- Experiencia. El personal involucrado en la toma de decisiones ha estado involucrado en el negocio y ha recibido formación relacionada con el mismo durante los últimos cinco (5) años.

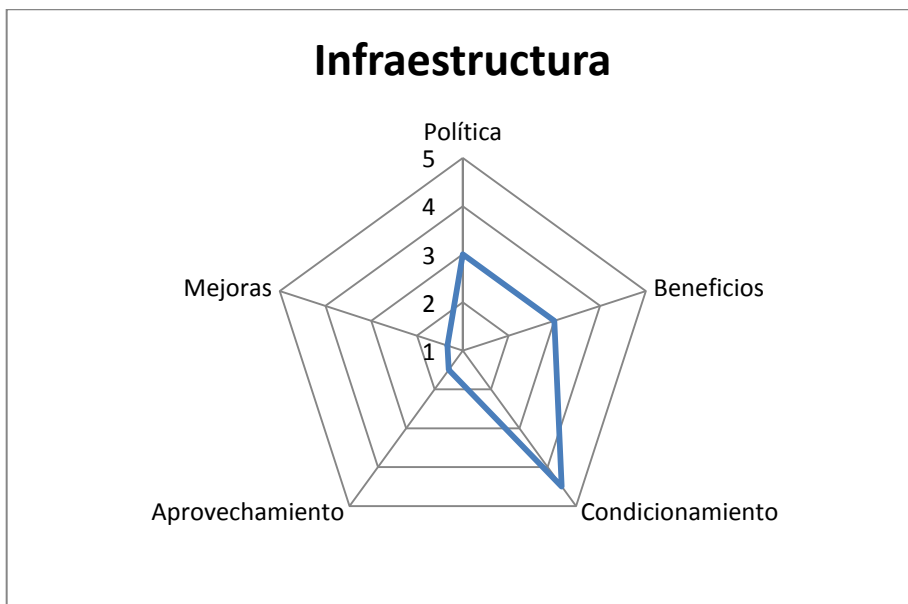
La experiencia tiene el valor más alto en este componente, debido a que la empresa tiene un año de operación, la directora, y el personal llevan trabajando casi desde

que empezó, por lo que el aprendizaje se ha ido generando en base a la experiencia y se queda dentro del negocio.

4.- Propiedad. Cada persona en la organización conoce y aplica sus alcances y limitaciones en el proceso de toma de decisiones

Debido a que existe un organigrama muy chico, se conocen bien los alcances y limitaciones de los empleados en cuanto a las decisiones que pueden tomar dentro de la empresa, las decisiones principales se toman en base a los criterios de la directora-dueña, el personal puede dar su opinión sobre decisiones importantes, la directora es receptiva y está abierta a recibir propuestas.

El tercer componente a analizar es la infraestructura con 28% de su nivel óptimo, siendo el componente más alto del diagnóstico.



Para el componente "Infraestructura" se analizaron 5 variables:

1.-Política, Existe en la organización una política clara relacionada con la infraestructura y el mantenimiento de la planta física y equipos, y además está de acuerdo a las normas legales que rigen el sector.

Se observa un nivel medio en cuanto a políticas, ya que si existen políticas en cuanto al cuidado y mantenimiento de los equipos, más aun al tratarse de equipos especializados. Los principales activos para su operación son 2 Saunas con ozono, un ionizador, y 2 ozonoporizadores, de origen nacional y extranjero. Como podemos ver las políticas existen, la deficiencia consiste en que no existen de forma explícita por escrito, son transmitidas de forma oral.

2.-Beneficios. Se conocen los beneficios de la infraestructura actual en cuanto a los siguientes aspectos: Cercanía a los mercados, facilidades de acceso, cercanía y facilidades con los proveedores, costos y ventajas intangibles

La variable de beneficios tiene un valor medio, ya que se conocen las ventajas y desventajas en cuanto a los aspectos mencionados. Se conocen pero de manera superficial sin profundizar en las ventajas que podrían obtener por conocerlos. No hay una buena facilidad de acceso al establecimiento, ya que se encuentra en una ubicación escondida dentro del centro comercial “El triangulo”, donde no hay mucho flujo de personas. Se han perdido muchos clientes al no saber hacer un cierre de ventas adecuado.

3.-Condicionamiento. Las condiciones de operación de la planta física y los equipos de trabajo están de acuerdo a los parámetros legales vigentes

La variable acondicionamiento se acerca casi al nivel máximo, ya que la las instalaciones se encuentran en optimas condiciones, considerando esta una de sus ventajas para dar valor agregado al servicio y satisfacción al cliente, ya que el cliente debe usar las instalaciones del establecimiento para el servicio, se tienen los permisos, y se siguen las normas de higiene para desechar la basura y mantenimiento general del establecimiento.

4.-Aprovechamiento. Se explotan económica y comercialmente los beneficios de la infraestructura actual en cuanto a los siguientes aspectos: cercanía a los mercados,

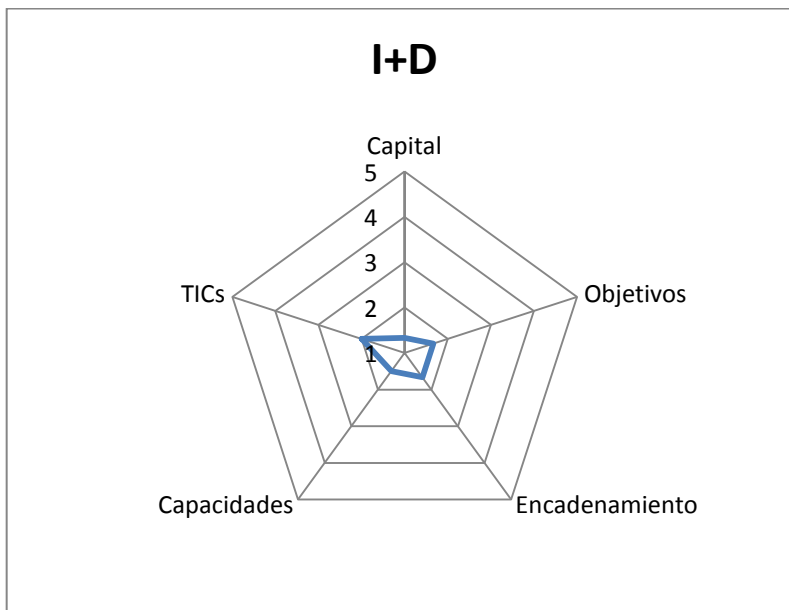
facilidades de acceso, cercanía y facilidades con los proveedores, costos, ventajas intangibles

No se ha hecho análisis para determinar las ventajas que se pueden obtener, de forma que se involucren mejoras en la cadena de suministro, y explotarla para reducir costos.

5.-Mejoras. Existe un plan PERIODICO de mantenimiento, adecuación, expansión y mejora de la planta física y equipos de trabajo, además de contar con el capital para su ejecución.

Debido a la falta de dinero, no se han considerado planes de mejora en cuanto a expansión, ni mejora de la planta física, sin embargo, existen los planes de mantenimiento del mobiliario y maquinaria actual.

El componente de investigación y Desarrollo tiene un 11% de su nivel óptimo.



Para el componente "Investigación y Desarrollo" se consideraron 5 factores:

1.-Capital. Existe en la organización una asignación económica para los procesos de investigación e innovación.

Debido a los problemas económicos de la empresa, no se puede asignar un monto para investigación e innovación.

2.-Objetivos. Existe una política y se evalúa PERIODICAMENTE respecto a los cambios en productos/servicios y procesos y estos no obedecen a simples requerimientos del mercado y oportunidades esporádicas de acción.

No existe la política como tal, y no se evalúan periódicamente los cambios, ya que en general no ha habido cambios en cuanto a los servicios y procesos desde que inicio operaciones, el principal objetivo ahora es incrementar las ventas, pero no se ha llevado a cabo un plan concreto.

3.-Encadenamiento. En los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios se CONOCEN Y ESTABLECEN acuerdos de cooperación con los siguientes actores: Universidades y centros de desarrollo tecnológico, competidores, proveedores y clientes, consultores especializados

No hay procesos de investigación y desarrollo.

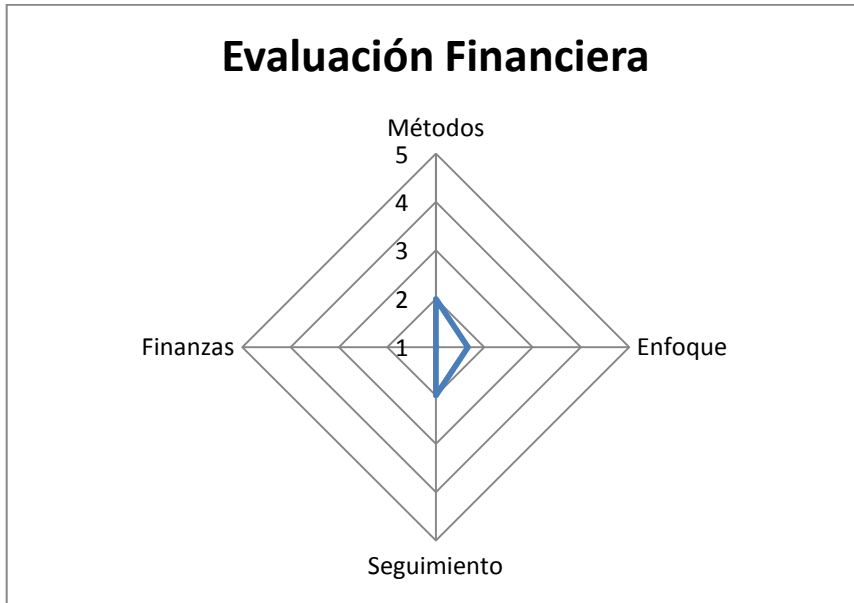
4.-Capacidades. Existe en la organización una base de datos que involucra las competencias individuales del personal y sus capacidades en el proceso de investigación y desarrollo de nuevos o mejorados productos y procesos

No existe la base de datos.

5.-TICs (tecnologías de información y comunicaciones). La empresa cuenta con los siguientes recursos relacionados con TICs y los explota: Internet banda ancha, planes de telefonía celular nacional e internacional, bases de datos e información especializada, programas de seguridad informática, paquetes básicos de procesamiento de datos e información y programas especializados para diseño, y gestión de acuerdo a las tendencias del sector.

Se utilizan sistemas de comunicación de telefonía móvil y fija, se usa correo electrónico, pero no cuentan con página de internet, ni uso de sistemas de cómputo, ni de análisis estadístico.

El siguiente componente es la evaluación financiera, con un 11% de su nivel óptimo.



Para el componente de "Evaluación Financiera" se consideraron 4 componentes:

1.- Métodos. Existe una metodología de evaluación y toma de decisiones basada en el análisis de los estados financieros y cumple con las siguientes condiciones: Es aplicada periódicamente, involucra personal de diferentes niveles en su análisis, la evaluación involucra conceptos de análisis financiero actuales.

Se llevan ciertos registros contables llevados por un despacho contable externo, sin embargo, estos registros no corresponden a la realidad de la empresa y no se hace un análisis de ellos.

2.- Enfoque. El análisis financiero es una herramienta de apoyo a la toma de decisiones que involucra un proceso constante de capacitación en dichos aspectos de los involucrados de manera que el proceso se encuentra al día con las tendencias de evaluación financieras globales

No se realiza un análisis financiero para la toma de decisiones, mucho menos existe capacitación para su análisis.

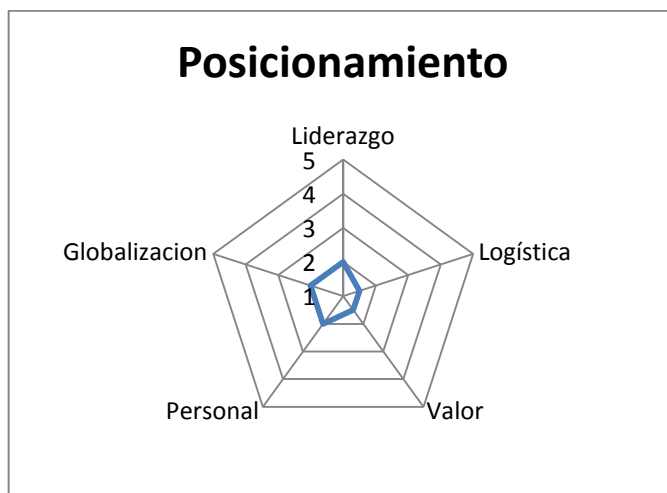
3.- Seguimiento. Se realiza un seguimiento constante a los estados financieros y los resultados de los ejercicios contables mediante indicadores y tecnología y el personal tiene acceso a los mismos de manera que pueda participar en el proceso

No se da un seguimiento constante a los estados financieros, son usados para fines de impuestos y como requisito legal, pero no se toman decisiones en base a ellos.

4.- Finanzas, La empresa ha tenido resultados financieros positivos y cuenta con recursos para inversión y mejoramiento continuo

A la fecha no se han generado utilidades, incluso la empresa es incapaz de solventar sus gastos de operación. Se lleva un registro de ingresos y egresos en una libreta. No se tienen adeudos fiscales

El siguiente componente es el posicionamiento, obteniendo un 13% de su óptimo.



Se consideraron 5 variables para analizar este componente:

1.- Liderazgo. La empresa es reconocida por los clientes potenciales y su imagen es positiva

La empresa no es reconocida, ya que los clientes potenciales no conocen la empresa, entonces no se considera una empresa líder del mercado.

2.- Logística. Existe un proceso de encadenamiento logístico con clientes y proveedores que permite obtener ventajas competitivas frente a otros competidores.

Para realizar el servicio, la empresa usa insumos específicos para cada tratamiento, como esencias, aceites, cosmeceúticos, gel de limpieza, mascarillas, entre otros, estos insumos no pueden ser sustituidos. Los proveedores son escasos, por lo que la empresa depende mucho de los proveedores que no pueden ser reemplazados fácilmente, entonces se obtienen las mismas condiciones de compra de los insumos que la competencia. Las compras de insumos se realizan mensualmente.

3.- Valor. Existe una metodología para la evaluación de valor y se conocen las actividades generadoras del mismo dentro de la organización y además éstas son aplicadas

No se hace una evaluación de las actividades que generan valor

4.- Personal. El personal de la organización cuenta con las siguientes características:

Posee la formación necesaria para sus labores, Tiene acceso a cursos y programas de formación y actualización brindados por la organización, posee un contrato de acuerdo a sus capacidades y la remuneración se encuentra al menos en el promedio del sector, conoce sus tareas y responsabilidades y estas están consignadas en una manual de funciones o perfil de competencias, tratado de acuerdo a su condición de ser humano y en igualdad de condiciones frente a sus superiores y subalternos.

El personal tiene cierta información, sin embargo, no se ha profundizado en la información ya que no existen manuales por escrito para los empelados, todo se maneja de forma oral.

5.- Globalización. La empresa conoce sus limitaciones y fortalezas frente a la competencia global y ha establecido planes periódicos de fortalecimiento organizacional, técnico, tecnológico y frente a esta competencia.

La empresa cuenta con tecnología de vanguardia, sin embargo, no se conocen las limitaciones y fortalezas frente a la competencia

El siguiente componente es la satisfacción del cliente con un 11% de su óptimo.



Para este componente se consideraron 3 variables:

1.- Mercadeo. Se conocen y utilizan los diferentes canales de acceso a los clientes y la información respecto a ellos permanece actualizada además: Es posible competir en precio, captar nuevos clientes de la competencia, existe un proceso de fidelización de clientes

No cuenta con estrategias de mercadotecnia, ni publicidad en redes sociales, sin embargo, se dan volantes, se anuncian en el directorio telefónico y visitan empresas con stands para promocionar el servicio. Como motivación para crear clientes leales, al contratar terapia anti estrés por \$50.00 más se les da desintoxicación corporal que tiene un costo de \$350.00, o se les hace un 10% - 15% de descuento en otros tratamientos. Sin embargo, no existe buena fidelización por parte de los clientes.

2.- Servicios. Existe un proceso de valor agregado a los productos y servicios ofertados mediante una estrategia de servicio que incluya: Sistema de comunicación de quejas y reclamos, seguimiento permanente a las indicaciones y requerimientos de los clientes, garantía y servicio postventa.

La empresa lleva un registro de quejas de los clientes los cuales hasta ahora han sido solo 4. Se hace una encuesta de satisfacción verbal, en ocasiones por escrito.

3.- Calidad. Existe un proceso para la medición y aseguramiento de la calidad de los productos y servicios ofertados que involucra: sistema de control estadístico de la calidad, sistema de gestión de la calidad en operación, no necesariamente asegurado, seguimiento de quejas, reclamos y requerimientos de los clientes, plan de mejora de la calidad, conocimiento y aplicación de los estándares de calidad establecidos legalmente

Hay deficiente sistema de medición de calidad y satisfacción del cliente, se cumplen con los estándares de calidad e higiene que el gobierno emite. La calidad es buena, de acuerdo a encuestas de satisfacción realizadas a los clientes, se buscan los proveedores de mayor calidad, el personal se encuentra bien capacitado para realizar los servicios. Para asegurar la calidad se usan medidas de seguridad como guantes, tapabocas, batas, entre otros.

Los desechos del servicio son principalmente sólidos como algodón, gazas, ropa desechable, agujas, y los desechos líquidos es agua.

El último componente a analizar es la planeación estratégica, con un 23% de su nivel óptimo.



Se consideraron 6 variables para este componente:

1.- Recursos. La empresa conoce y explota los diferentes recursos y talento humano disponibles para el logro de sus objetivos estratégicos

Debido a que no se han definido los objetivos estratégicos explícitamente, el recurso y talento humano no es explotado de forma optima. Sin embargo, se tienen valores para el talento humano: Ética profesional, calidad en el servicio, atención personalizada, y honestidad.

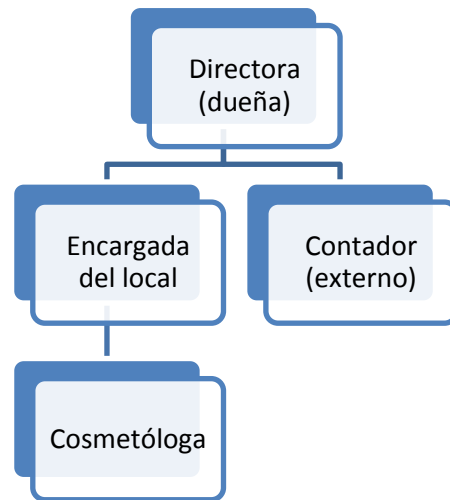
2.- Sistema. Existe un sistema de planeación que involucra al personal en todos los niveles de la organización.

El personal puede opinar sobre posibles estrategias y la directora es receptiva.

3.- Organización. El modelo organizacional está acorde a las tendencias del sector a nivel regional, nacional e internacional.

Se desconocen las tendencias del sector en todos los niveles.

La Estructura Organizacional:



La empresa cuenta con 2 empleados, (se ha llegado a tener personal eventual, pero han trabajado solo unos servicios anti estrés al año, por lo que no son considerados para esta investigación). Los contratos se hacen de manera verbal, y se le paga por jornada al personal fijo. El personal cuenta con las prestaciones de ley. Cada puesto tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades, y siempre hay un jefe inmediato a quien acudir. Existen políticas de selección de personal, como preparación, presentación, referencias, entre otros. No existe un reglamento interior de trabajo, ni perfiles y descripciones de puestos por escrito, casi todo se hace de manera verbal.

Se requiere personal especializado, y no es fácil encontrarlo ya que deben tener experiencia. El clima laboral en la empresa se considera bueno de acuerdo a entrevistas con los empleados. La empresa no cuenta con programas de capacitación por la falta de dinero, solo se les dio al principio capacitación para operar la maquinaria. Se incentiva al personal por medio de reconocimiento personal y comisiones por ventas de productos cosmeceúticos pero no por los servicios, (debido al volumen de ventas tan bajo que representan los productos

cosméticos .05% de las ventas anuales, realmente no es un incentivo recibir comisión por ese tipo de ventas)

4.- Misión. La misión de la organización permite la expansión del negocio dentro del sector y, al mismo tiempo, marca un derrotero a seguir que involucra los siguientes aspectos: Tecnología, talento humano, conocimiento del sector y la industria, tendencias globales, sinceridad en los postulados

La misión de la organización solo menciona lo básico del negocio, Misión: “Contribuir al mejoramiento de la salud y estética de sus clientes con el objetivo de prevenir alteraciones orgánicas a través de métodos naturales, empleando el ozono y agua.”

5.- Visión. La visión de la organización está presente en los objetivos estratégicos

Visión: “Ser empresa líder en la aplicación de métodos naturales para la desintoxicación, purificación y el manejo anti estrés tomando como base técnicas naturales como son el ozono y el agua fomentando la cultura del cuidado de la salud y la belleza entre sus clientes.”

No se tienen objetivos estratégicos concretos:

- Objetivos a corto plazo: obtener recurso económico por medio de servicios para cubrir gastos.
- Objetivos a largo plazo: obtener recurso económico para recuperar la inversión.

Sin embargo, no se ha definido como se deben lograr los objetivos para saber si van de acuerdo a la visión de la empresa.

6.- Cambio. La estructura organizacional, el modelo directivo, y la actitud de los empleados permiten una eventual disposición positiva frente a cambios en el entorno: Hay buena actitud y disponibilidad por parte del personal

Análisis Financiero

La empresa no contaba con los estados financieros adecuados para el proyecto, por lo que a través de entrevistas y revisión de ventas, fue posible elaborar sus estados financieros para este proyecto: Balance General, Estado de Resultados, y Estado de Flujos de efectivo (no se consideraron los impuestos debido a que acaban de cambiar de contador, y este no contaba con los datos de periodos anteriores. La empresa ha tenido perdidas por lo que se considera que no se han pagado impuestos sobre la renta, a pesar que existe un beneficio real por la exención de impuestos esta no es considerada ya que no hay información disponible.)

Inversion Inicial:				
Concepto	Precio Unitario	Cantidad	Total	Descripción/Comentarios
Remodelación y acondicionamiento	\$ 70,000.00	1	\$ 70,000.00	
Sauna de Ozono	\$ 17,000.00	2	\$ 34,000.00	
Ozonotemporizador	\$ 7,500.00	2	\$ 15,000.00	(generador de ozono)
Ionizador	\$ 3,200.00	1	\$ 3,200.00	
Mobiliario para servicios	\$ 65,000.00	1	\$ 65,000.00	
Inventario Inicial Cosmeceuticos	\$ 4,000.00	1	\$ 4,000.00	
Inventario Inicial artículos p/ servicios	\$ 8,000.00	1	\$ 8,000.00	(aceite, aromaterapia, ampolletas, tratamiento facial)
Capital de Trabajo Neto	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00	
Mobiliario de oficina	\$ 8,000.00	1	\$ 8,000.00	(sillas, escritorio, sala)
Papelería	\$ 1,300.00	1	\$ 1,300.00	
Artículos decorativos	\$ 14,000.00	1	\$ 14,000.00	
Deposito en renta	\$ 18,000.00	1	\$ 18,000.00	
Alta del negocio	\$ 9,000.00	1	\$ 9,000.00	(Permisos Salubridad, Registro Marca, etc..)
Contratacion servicios comunicación	\$ 980.00	1	\$ 980.00	
TOTAL			\$ 252,480.00	

La inversión inicial fue de \$ 258,280.00, cada socio apporto \$90,000 dando un total de \$270,000.00, la empresa no ha tenido financiamiento externo, todo ha sido aportado por los socios, por lo que no tiene responsabilidades con instituciones de

crédito. Sin embargo, actualmente existe un atraso de 5 meses de renta que se consideraría como la única deuda actual.

Los costos Fijos Mensuales se componen de la siguiente manera:

(Para la depreciación se consideraron activos fijos depreciables con valor nominal de \$210,180.00)

Costos Fijos Mensuales:				
Concepto:	Costo unitario	cantidad	total	Descripción/comentarios
Mano obra Encargada	\$ 6,500.00	1	\$ 6,500.00	
Mano obra Masajista	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00	
Renta	\$ 18,000.00	1	\$ 18,000.00	
Depreciacion	\$ 11,024.00	12	\$ 918.67	5% annual = .4% mensual
Contador	\$ 1,200.00	1	\$ 1,200.00	
Luz	\$ 800.00	1	\$ 800.00	
Agua	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00	
Papelería	\$ 200.00	1	\$ 200.00	
Teléfono	\$ 236.00	1	\$ 236.00	
TOTAL			\$ 33,854.67	

Para la evaluación financiera se consideraron los principales 4 servicios/productos que ofrece la empresa:

Producto/Servicio	P. Venta	% Cost Var	Margen contribución
Precio Terapia antiestrés	\$ 650.00	4.6%	\$ 620.00
Precio tratamiento facial	\$ 550.00	10.9%	\$ 490.00
Precio desintoxicacion corporal	\$ 350.00	7.1%	\$ 325.00
Cosmecéticos	\$ 100.00	70.0%	\$ 30.00

El porcentaje de participación en las ventas de cada servicios/producto:

Porcentaje de ventas:	
Terapia Antiestrés	60%
Tratamientos Faciales	38%
Desintoxicación Corporal	1.5%
Cosmecéuticos	0.5%

Los Costos Variables se componen de la siguiente manera:

Costos variables:		
Costo		
Terapia antiestrés	\$ 30.00	(esencias, aceites)
Tratamientos Faciales	\$ 60.00	gel de lipieza, tonicos, ampollitas, mascarillas, cremas selladoras, pantalla solar, aromaterapia, entre otros
Desintoxicacion corporal	\$ 25.00	Agua, ionizador, desinfectante, toallas desechables
Cosmeceuticos	\$ 70.00	70%

A simple vista es posible darse cuenta que los costos variables son muy bajos comparados con el precio de venta, sin embargo, al considerarse un servicio, la mayor parte del costo viene del costo fijo. Debido a que hay una gran cantidad de cosmecéuticos, y sus ventas representan muy poco a la empresa, se considero que tienen un margen de contribución del 30%, la siguiente tabla muestra la relación del precio y el costo variable (en el caso de los cosmeceuticos de cada \$100.00 que se venden, \$70.00 es el costo variable).

Producto/Servicio	P. Venta	% Cost Var	Margen contribución
Precio Terapia antiestrés	\$ 650.00	4.6%	\$ 620.00
Precio tratamiento facial	\$ 550.00	10.9%	\$ 490.00
Precio desintoxicacion corporal	\$ 350.00	7.1%	\$ 325.00
Cosmecéuticos	\$ 100.00	70.0%	\$ 30.00

Las Ventas se componen 100% en efectivo, por lo que no se manejan créditos.

La empresa inicio operaciones en Marzo de 2010 por lo que a partir de ahí se considera la revisión, TAE = Terapia antiestrés, TF = Tratamientos Faciales, DC = Desintoxicación corporal, Cosm. = Cosmecéuticos.

Para el análisis se consideraron los porcentajes de participación en las ventas de cada producto/servicio que ofrece la empresa:

VENTAS 2010:

	Clientes	TAE	TF	DC	Cosm.	2010
Enero	-	0	0	0	0 \$	-
Febrero	-	0	0	0	0 \$	-
Marzo	9	5	3	0	0.045 \$	373.73
Abril	13	8	5	0	0.065 \$	539.83
Mayo	19	11	7	0	0.095 \$	788.98
Junio	24	14	9	0	0.12 \$	996.60
Julio	21	13	8	0	0.105 \$	872.03
Agosto	27	16	10	0	0.135 \$	1,121.18
Septiembre	26	16	10	0	0.13 \$	1,079.65
Octubre	29	17	11	0	0.145 \$	1,204.23
Noviembre	31	19	12	0	0.155 \$	1,287.28
Diciembre	30	18	11	0	0.15 \$	1,245.75
TOTAL	229	137.4	87.02	3.435	1.145 \$	9,509.23

Por ejemplo en Marzo 2010 hubo 9 clientes, de esos 9 clientes: 5.4 pidieron terapia antiestrés, 3.4 tratamiento facial, .1 desintoxicación corporal, y 0.05 pidieron cosméceuticos. Para efectos de presentación se hizo un redondeo a un decimal, sin embargo, el programa "Excel" considera más decimales.

No existen políticas ni pronósticos de ventas. Disminuyeron 15% sus precios para atraer más clientes este año, sin embargo, no se han reflejado los resultados en las ventas, se observa en el mes de Mayo y Junio 2010, un incremento considerable en las ventas, No obstante el crecimiento disminuye en los meses siguientes, afortunadamente existe siempre una tendencia de mayor volumen de ventas.

Ventas de 2011:

	Clientes	TAE	TF	DC	Cosm.	2011
Enero	30	18.0	11.4	0.5	0.2 \$	18,142.50
Febrero	33	19.8	12.5	0.5	0.2 \$	19,956.75
Marzo	34	20.4	12.9	0.5	0.2 \$	20,561.50
Abril	0	0	0	0	0 \$	-
Mayo	0	0	0	0	0 \$	-
Junio	0	0	0	0	0 \$	-
Julio	0	0	0	0	0 \$	-
Agosto	0	0	0	0	0 \$	-
Septiembre	0	0	0	0	0 \$	-
Octubre	0	0	0	0	0 \$	-
Noviembre	0	0	0	0	0 \$	-
Diciembre	0	0	0	0	0 \$	-
	97	58.2	36.86	1.455	0.485 \$	58,660.75

Se realizo un cálculo de los costos variables en relación a las ventas.

Costos Variables de Ventas 2010:

	Clientes	TAE	TF	DC	Cosm.	2010
Enero	-	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Febrero	-	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Marzo	9	5.4	3.4	0.1	0.0 \$	373.73
Abril	13	7.8	4.9	0.2	0.1 \$	539.83
Mayo	19	11.4	7.2	0.3	0.1 \$	788.98
Junio	24	14.4	9.1	0.4	0.1 \$	996.60
Julio	21	12.6	8.0	0.3	0.1 \$	872.03
Agosto	27	16.2	10.3	0.4	0.1 \$	1,121.18
Septiembre	26	15.6	9.9	0.4	0.1 \$	1,079.65
Octubre	29	17.4	11.0	0.4	0.1 \$	1,204.23
Noviembre	31	18.6	11.8	0.5	0.2 \$	1,287.28
Diciembre	30	18.0	11.4	0.5	0.2 \$	1,245.75
TOTAL	229	137.4	87.02	3.435	1.145 \$	9,509.23

Costo variable de ventas del 2011

	Clientes	TAE	TF	DC	Cosm.	2011
Enero	30	18.0	11.4	0.5	0.2 \$	1,245.75
Febrero	33	19.8	12.5	0.5	0.2 \$	1,370.33
Marzo	34	20.4	12.9	0.5	0.2 \$	1,411.85
Abril	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Mayo	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Junio	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Julio	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Agosto	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Septiembre	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Octubre	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Noviembre	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
Diciembre	0	0.0	0.0	0.0	0.0 \$	-
	97	58.2	36.86	1.455	0.485 \$	4,027.93

Se elaboro el Estado de Resultados en base a la información dada:

	Método Directo Resumido	
	2010	2011
Ventas	\$ 138,487.75	\$ 58,660.75
Costos variables	\$ 9,509.23	\$ 4,027.93
Margen contribución	\$ 128,978.53	\$ 54,632.83
Costos Fijos	\$ 338,117.50	\$ 101,435.25
EBIT	-\$ 209,138.98	-\$ 46,802.43
intereses	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -
Utilidad o Perdida Neta	-\$ 209,138.98	-\$ 46,802.43

Se observa una gran pérdida en los 10 meses de operación del 2010, y una pérdida significativa de los primeros 3 meses del 2011.

Análisis GAO y GAF

Resultados	
GAO = MC/EBIT =	-0.62
GAF = EBIT/EBT =	1.00
GAC = GAO * GAF =	-0.62

Al no pagar intereses el GAF tiene un valor de 1, por cada punto porcentual de cambio en EBIT, cambiara en la misma proporción el EBT, en cambio observamos que el GAO es inelástico al ser menor a uno, negativo por la pérdida que se genero en la operación, observamos como la estructura de los costos fijos de la empresa provoca esta inelasticidad, ya que al haber costos fijos tan altos, se necesitarían muchas ventas para lograr un cambio pequeño en las utilidades, esto tiene que ver con las economías de escala, que nos dice que entre más produzcamos los costos por unidad disminuyen, ya que los costos fijos se prorratan entre el numero de servicios/productos que se producen. En este caso los costos fijos se dividen entre un número muy chico de servicios que se venden, por eso nos da el GAO arroja un valor inelástico.

Análisis de Costo

Costo				
	Tasa anual CETE		4.26%	
	Tasa mensual		0.36%	
periodos	mes	dinero inyectado		posible ganancia
14	Inversión Inicial	-\$	252,480.00	\$265,321.96
13	Mar	-\$	27,866.98	\$29,180.79
12	Abr	-\$	25,614.08	\$26,726.79
11	May	-\$	22,234.73	\$23,118.57
10	Jun	-\$	19,418.60	\$20,119.08
9	Jul	-\$	21,108.28	\$21,792.34
8	Ago	-\$	17,728.93	\$18,238.73
7	Sep	-\$	18,292.15	\$18,751.58
6	Oct	-\$	16,602.48	\$16,959.26
5	Nov	-\$	15,476.03	\$15,752.68
4	Dic	-\$	16,039.25	\$16,268.22
3	Ene	-\$	16,039.25	\$16,210.68
2	Feb	-\$	14,349.58	\$14,451.64
1	Mar	-\$	13,786.35	\$13,835.29
				<u>\$516,727.61</u>

Debido a que toda la inversión ha sido por medio de aportaciones de los socios, el costo promedio ponderado de capital es igual a la tasa libre de riesgo (CETES al 4.26%)¹, haciendo un análisis del costo de oportunidad de la empresa, tomando como referencia los flujos de efectivo inyectados por los socios durante la operación de la empresa, y la inversión inicial, si la misma cantidad de dinero hubiera sido invertida en sus respectivos meses en CETES, actualmente los socios tendrían un capital de \$516,727.61, es importante considerarlo debido a que si no hay una pronta mejoría para tener flujos positivos, convendrá invertir el dinero en un instrumento financiero como los CETES para de esta forma evitar perder más dinero.

¹ CETE a 28 días, al 5 de abril 2011, <http://www.cetesdirecto.com>

Balance General:

El año 0 representa a la empresa al momento de iniciar operaciones:

	0	año 1	año 2
ACTIVOS			
Efectivo	\$ 19,520.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -
Deposito de renta	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Inventarios	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Total de AC	\$ 49,520.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00
Activo fijo bruto	\$ 220,480.00	\$ 220,480.00	\$ 220,480.00
Depreciación acumulada		\$ 9,186.67	\$ 11,942.67
Activo fijo neto	\$ 220,480.00	\$ 211,293.33	\$ 208,537.33
Activo Total	\$ 270,000.00	\$ 243,293.33	\$ 240,537.33
PASIVO Y CAPITAL			
Renta por pagar		\$ 36,000.00	\$ 90,000.00
Deudas bancarias	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Total	\$ -	\$ 36,000.00	\$ 90,000.00
Capital			
Capital Social	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 180,000.00
Incremento a Capital		\$ 146,861.48	\$ 17,468.51
Disminución (renta por pagar)		-\$ 36,000.00	-\$ 90,000.00
Utilidad del ejercicio		-\$ 209,568.14	-\$ 46,931.18
Utilidades Retenidas			
Capital Total	\$ 270,000.00	\$ 207,293.34	\$ 150,537.34
Pasivo y Capital Totales	\$ 270,000.00	\$ 243,293.34	\$ 240,537.34

Como observa en el año 1, el efectivo disminuyo de 19,520.00 a 2000.00, siendo los 2000.00 el capital de trabajo neto de la empresa (dinero en caja), por lo que todo el dinero disponible en efectivo fue usado para solventar las perdidas. Se observa una pérdida del ejercicio de 209,568.14, por lo que para compensarla los socios tuvieron que desembolsar 146,861.48. La deuda de la renta se registra como renta por pagar en pasivo, y se disminuye la misma cantidad en Capital, por lo que el activo no se ve

afectado, al día de hoy la empresa debe 5 meses de renta. De la misma manera, en lo que va del año 2, los socios han tenido que desembolsar 17468.51, para mantener las operaciones del negocio, a partir de este año, solo 1 de los socios (la actual directora) ha solventado sola los gastos, ya que los otros 2 socios ya no quieren seguir con el negocio. El dinero es inyectado del consultorio dental de la directora, más dinero que recibe del apoyo de su esposo.

Los inventarios se mantienen igual durante todos los años, ya que conforme se van vendiendo se van reponiendo, "Inventarios" incluye los productos que se usan para dar los servicios, y los productos que se usan para la venta al cliente,

El capital social ha disminuido con el tiempo para solventar los gastos de operación.

Se elaboró un estado de flujos de efectivo (**Error! Reference source not found.**) Pero debido a que no ha habido utilidades, no es posible calcular la tasa interna de retorno, ni un valor actual neto de los flujos de forma positiva, por lo que solo se muestra la estructura de gastos que ha tenido la empresa en cuanto al efectivo.

Como parte del análisis se elaboraron las siguientes razones:

Razón	2010
Razón de Solvencia (AC/PC)	0.89
Razón de liquidez (AC-inv / PC)	0.56
Rotación de inventario (CV/Inv Prom)	0.79
Semanas de suministro	65.62
Días de suministro	460.61
Retorno Activos Fijos (V/AF)	0.66
Retorno Activos Totales (V/AT)	0.57
Razón de Apalancamiento (PT/AT)	14.80%
Índice de apalancamiento (PT/Cap)	17.37%
Margen de utilidad Bruta (MC/V)	93%
Margen de utilidad Neta (UE/V)	-151%
ROA (return on assets) (UE/AT)	-86%
Rendimiento sobre Capital (ROE)	-78%

Como se observa en la razón de solvencia y liquidez la empresa no es capaz de hacer frente a su deuda de renta. Con una rotación de inventario de .79 y los días de suministro observamos que hay inventario parado, no llega a rotar ni una vez al año, se tarda en rotar 460 días, mucho más de un año, la inversión en inventario es de \$12,000.00 lo cual puede disminuir ya que no se vende o no se usa, no tiene caso tener esa inversión por lo que se recomienda disminuirlo lo más posible para evitar costos de inventario.

En el análisis del retorno de activos (fijos y totales), observamos que efectivamente los activos generan ventas, pero si comparamos el Retorno de activos totales con el ROA observamos que hay una deficiencia en los costos de la empresa, ya que los activos producen suficientes ventas, pero pocas utilidades. Esto también lo podemos comprobar comparando el margen de utilidad bruta y neta, teniendo una gran utilidad bruta, pero al descontar los costos fijos, se obtienen pérdidas.

El ROE, como es de esperarse, es negativo por la pérdida del ejercicio. En las razones de apalancamiento observamos que la empresa no está muy apalancada, pero al no tener liquidez la deuda ira subiendo hasta que se vuelva un problema tal vez con efectos legales.

No todas las herramientas financieras funcionan para todos los casos, en esta empresa no es forzoso calcular VPN y TIR debido ya que no se han generado flujos positivos, no tiene caso hacer cálculos innecesarios, lo principal será calcular el punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas necesario para empezar a generar utilidades.

Propuestas:

El principal problema de la empresa radica en los altos costos fijos, concretamente en la renta tan alta que debe de pagar por el local comercial, la falta de experiencia de los socios al iniciar el negocio les hizo pensar que habría mayores ventas en el corto plazo, por lo que decidieron aventarse a un negocio con altos costos fijos. Se debió hacer un plan de ubicación y un estudio de mercado aunque sea a pequeña escala para determinar si era viable pagar la renta en un lugar como el triangulo.

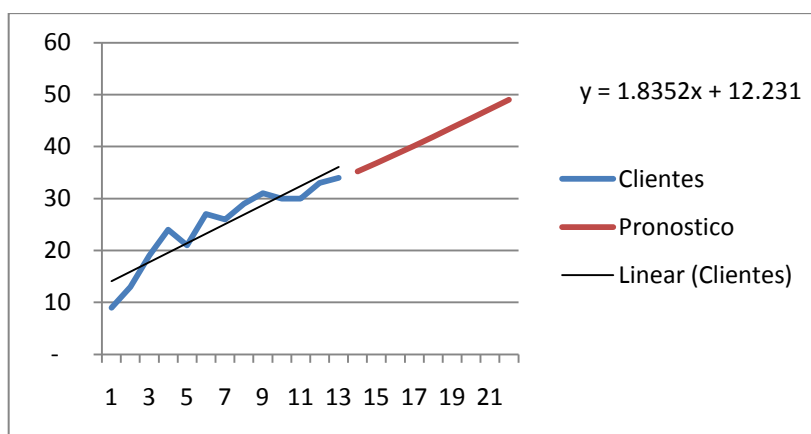
Es necesario y de vital importancia aumentar las ventas si la empresa quiere seguir operando, no se pueden recortar más los gastos operativos, ya que se usa lo mínimo, un problema fuerte es la falta de un plan de mercadotecnia:

La empresa debe tener siempre un enfoque en el cliente, dado que es una empresa de servicios es necesario que la satisfacción del cliente sea total, y no solo total, sino mejor que la competencia. Será necesario diferenciarse de ésta, y crear una estrategia de fidelidad del cliente, a la vez que se debe llevar un CRM para hacer seguimiento a sus principales clientes, ofreciendo promociones o descuentos para ellos y sus conocidos para que atraigan a la vez a nuevos clientes. Se deben hacer alianzas estratégicas con empresas relacionadas, como organizadores de bodas (se ofrecen paquetes de belleza de novias) , empresas, entre otros, de esta forma se puede dar incentivos a las empresas y/o a los empleados de las empresas para atraer nuevos clientes.

Se debe tener una página de internet, y cuenta en redes sociales, ofreciendo a la vez promociones a los seguidores más frecuentes.

Si no se aumentan las ventas, al ritmo de crecimiento que lleva la empresa, a ésta le llevaría hasta Finales de Junio 2012 para llegar a su punto de equilibrio y solventar sus gastos y empezar a generar utilidades. Usando modelos de pronósticos de tendencia, se elaboro un pronóstico de clientes y, por ende ventas. Los modelos que se usaran son Promedios Móviles Ponderados y Regresión lineal simple a 4 meses, se hizo un promedio de los dos modelos para sacar un pronóstico cercano a la realidad.

Se muestra una grafica de las ventas, su tendencia y su pronóstico.



A continuación se muestra la ponderación usada por el Método de Promedios Móviles Ponderados:

Método de Pronostico: Promedios Moviles Ponderados	
Ponderación:	
1 mes anterior	0.4
2 meses anteriores	0.3
3 meses anteriores	0.2
4 meses anteriores	0.1

Los resultados de los 2 tipos de pronósticos y su promedio:

mes		PMP	RLS	prom
Abril	14	32.50	37.92	35.21
Mayo	15	33.88	39.76	36.82
Junio	16	35.39	41.59	38.49
Julio	17	36.89	43.43	40.16
Agosto	18	38.50	45.26	41.88
Septiembre	19	40.18	47.10	43.64
Octubre	20	41.90	48.94	45.42
Noviembre	21	43.65	50.77	47.21
Diciembre	22	45.43	52.61	49.02

PMP = Promedios Móviles Ponderados

RLS = Regresión Lineal simple

Prom = promedio de los dos métodos de pronóstico.

Pronóstico ventas							
mes	# mes	Clientes	TAE	TF	DC	Cosm.	
2010							
Enero		-	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ -
Febrero		-	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ -
Marzo	1	9	5.40	3.42	0.14	0.05	\$ 5,442.75
Abril	2	13	7.80	4.94	0.20	0.07	\$ 7,861.75
Mayo	3	19	11.40	7.22	0.29	0.10	\$ 11,490.25
Junio	4	24	14.40	9.12	0.36	0.12	\$ 14,514.00
Julio	5	21	12.60	7.98	0.32	0.11	\$ 12,699.75
Agosto	6	27	16.20	10.26	0.41	0.14	\$ 16,328.25
Septiembre	7	26	15.60	9.88	0.39	0.13	\$ 15,723.50
Octubre	8	29	17.40	11.02	0.44	0.15	\$ 17,537.75
Noviembre	9	31	18.60	11.78	0.47	0.16	\$ 18,747.25
Diciembre	10	30	18.00	11.40	0.45	0.15	\$ 18,142.50
2011							
Enero	11	30	18.00	11.40	0.45	0.15	\$ 18,142.50
Febrero	12	33	19.80	12.54	0.50	0.17	\$ 19,956.75
Marzo	13	34	20.40	12.92	0.51	0.17	\$ 20,561.50
Pronóstico 2011							
Abril	14	35.21	21.13	13.38	0.53	0.18	\$ 21,294.40
Mayo	15	36.82	22.09	13.99	0.55	0.18	\$ 22,268.03
Junio	16	38.49	23.10	14.63	0.58	0.19	\$ 23,278.80
Julio	17	40.16	24.09	15.26	0.60	0.20	\$ 24,285.44
Agosto	18	41.88	25.13	15.91	0.63	0.21	\$ 25,327.32
Septiembre	19	43.64	26.18	16.58	0.65	0.22	\$ 26,391.36
Octubre	20	45.42	27.25	17.26	0.68	0.23	\$ 27,466.57
Noviembre	21	47.21	28.33	17.94	0.71	0.24	\$ 28,550.66
Diciembre	22	49.02	29.41	18.63	0.74	0.25	\$ 29,642.18

Al pronosticar el número de clientes y por medio del porcentaje de participación de ventas de cada servicio/producto que ofrece la empresa se calculan los ingresos se observa la tendencia en aumento, pero esta tendencia no ayudara a la empresa.

Se elaboro también un pronóstico de costos variables:

pronostico costos						
	Clientes	TAE	TF	DC	Cosm.	2010
Enero	-	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ -
Febrero	-	0.00	0.00	0.00	0.00	\$ -
Marzo	9	5.40	3.42	0.14	0.05	\$ 373.73
Abril	13	7.80	4.94	0.20	0.07	\$ 539.83
Mayo	19	11.40	7.22	0.29	0.10	\$ 788.98
Junio	24	14.40	9.12	0.36	0.12	\$ 996.60
Julio	21	12.60	7.98	0.32	0.11	\$ 872.03
Agosto	27	16.20	10.26	0.41	0.14	\$ 1,121.18
Septiembre	26	15.60	9.88	0.39	0.13	\$ 1,079.65
Octubre	29	17.40	11.02	0.44	0.15	\$ 1,204.23
Noviembre	31	18.60	11.78	0.47	0.16	\$ 1,287.28
Diciembre	30	18.00	11.40	0.45	0.15	\$ 1,245.75
Enero	30	18.00	11.40	0.45	0.15	\$ 1,245.75
Febrero	33	19.80	12.54	0.50	0.17	\$ 1,370.33
Marzo	34	20.40	12.92	0.51	0.17	\$ 1,411.85
Abril	35.21	21.13	13.38	0.53	0.18	\$ 1,462.17
Mayo	36.82	22.09	13.99	0.55	0.18	\$ 1,529.03
Junio	38.49	23.10	14.63	0.58	0.19	\$ 1,598.43
Julio	40.16	24.09	15.26	0.60	0.20	\$ 1,667.55
Agosto	41.88	25.13	15.91	0.63	0.21	\$ 1,739.09
Septiembre	43.64	26.18	16.58	0.65	0.22	\$ 1,812.16
Octubre	45.42	27.25	17.26	0.68	0.23	\$ 1,885.99
Noviembre	47.21	28.33	17.94	0.71	0.24	\$ 1,960.42
Diciembre	49.02	29.41	18.63	0.74	0.25	\$ 2,035.37

Esta información nos ayudara a hacer un estado de resultados pronosticado para el 2011 si se siguen las tendencia de crecimiento actuales, observamos cómo se tendrá una pérdida de \$138,808.63 durante el año.

	2010	2011	2011
Ventas	\$ 138,487.75	\$ 58,660.75	\$ 287,165.52
Costos variables	\$ 9,509.23	\$ 4,027.93	\$ 19,718.14
Margen contribución	\$ 128,978.53	\$ 54,632.83	\$ 267,447.37
Costos Fijos	\$ 338,546.67	\$ 101,564.00	\$ 406,256.00
EBIT	-\$ 209,568.14	-\$ 46,931.18	-\$ 138,808.63
intereses	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad o Perdida Neta	-\$ 209,568.14	-\$ 46,931.18	-\$ 138,808.63

Para aumentar las ventas es necesario tener un objetivo de ventas, por lo que se debe saber el punto de equilibrio de la empresa, de esta forma se sabrá exactamente cuántos servicios se deben de vender, para lograr cubrir los gastos de operación.

Producto/Servicio	P. Venta	Costo	% Cost Var	Margen contribución	% Ventas
Precio Terapia antiestrés	650	\$ 30.00	4.6%	\$ 620.00	60%
Precio tratamiento facial	550	\$ 60.00	10.9%	\$ 490.00	38%
Precio desintoxicacion corporal	350	\$ 25.00	7.1%	\$ 325.00	1.5%
Cosmecéticos	100	\$ 70.00	70.0%	\$ 30.00	0.5%
Costos Fijos mensuales	\$33,854.67				

MC Ponderado	CF/Sum MC Pond	# servicios a ofrecer (CF/SumMCPond) * %Ventas	Comprobación	Ventas necesarias \$
\$ 372.00	60	\$ 36.07	\$ 22,360.40	\$ 23,442.35
\$ 186.20	60	\$ 22.84	\$ 11,192.22	\$ 12,562.70
\$ 4.88	60	\$ 0.90	\$ 293.03	\$ 315.57
\$ 0.15	60	\$ 0.30	\$ 9.02	\$ 30.05
\$ 563.23			\$ 33,854.67	\$ 36,350.68

El análisis del punto de equilibrio muestra que se requieren:

- 36 Ventas de servicio de terapia antiestrés
- 23 Ventas de servicio de tratamiento facial
- 1 venta de desintoxicación corporal

Total de 60 servicios, el doble de lo que hoy.

Cumpliendo con estos objetivos mínimos el negocio podrá mantener operaciones por sí solo, sin necesidad de inyectarle dinero, como primer objetivo se debe llegar a este nivel de ventas, después aumentarlas para cubrir las rentas atrasadas.

No cuentan con los recursos financieros para solventar los gastos, cuenta con un adeudo de 5 meses de renta, la sociedad consta de 3 socios, y tienen problemas ya que 2 de los socios quieren dejar el negocio, una socia es la que busca seguir adelante. No se ha realizado publicidad suficiente para atraer más público, hay deficiencias en la estrategia de ventas.

Recomendaría tratar de llegar al punto de equilibrio en no más de 3 meses, en dado caso se debe considerar invertir en rendimientos libres de riesgo, de esta forma se evita la perdida y habrá ganancia sin riesgo.

Otras Propuestas:

Llevar a cabo periódicamente un análisis del entorno, donde se vea la posición de la empresa frente a sus competidores, buscar información de actualidad y noticias sobre nuevos servicios del sector, se podrían diversificar los servicios relacionados a mejorar la salud, y promover la buena calidad de vida de sus clientes.

Se necesita contar con un sistema de computo, con base de datos de los clientes, de las ventas, ingresos y egresos, realizar a través de información estadística un perfil del cliente meta y concentrarse en estrategias de ventas para llegar a él, la toma de decisiones debe tener un sustento y no solo basada en las experiencias y creencias, se deben analizar constantemente los estados financieros para conocer las deficiencias, hacer pronósticos de ventas para saber cuántos insumos, pedir en los siguientes meses, de esta forma no se tendrán productos de más guardados, y conocer la estacionalidad de las ventas, si existe.

Se deben tener bases de datos y manuales de operación por escrito, es necesario que no haya confusiones en un futuro respecto a las responsabilidades y

obligaciones de cada miembro, también es necesario que todos conozcan los objetivos de la empresa para que haya un enfoque organizacional a cumplirlos, se deben documentar las experiencias de los empleados. Ya que el tiempo ha llevado a los empleados a desarrollar nuevas habilidades, es importante que su conocimiento tácito se vuelva explícito para no depender del empleado y de ser necesario poder capacitar a nuevos empleados en base a las experiencias de los pasados.

Por el momento la infraestructura es relativamente nueva y no es necesario hacer cambios a corto plazo, además que una inversión resultaría en mayor pérdida, se puede mantener igual, cumpliendo siempre con las normas de calidad.