

REPORTE TRIMESTRAL

**Julio - Agosto - Septiembre
2025**



eduardo.miramontes@editorialselva.com

www.selvamatematica.com



“Efficiency is doing things right;
effectiveness is doing the right
things.”

Peter Drucker

CONTENIDO

04

Resumen Ejecutivo

05

Objetivos Establecidos

06

Análisis de Desempeño
Operativo

08

Estado de Resultados

09

Estado de Flujo de
Efectivo

10

Estado de Cambios en
el Capital Contable

11

Estado de Balance
General

12

Perspectivas y
Proyecciones

13

Próximos pasos

	Prom. Q1	Prom. Q2	Prom. Q3	Julio	Agosto	Septiembre
Ingresos Mensuales	\$310,061.67	\$343,875.67	\$361,640.04	\$354,175.00	\$385,390.00	\$345,355.12
Costos Directos	\$114,018.67	\$156,698.77	\$161,727.91	\$179,679.76	\$156,927.21	\$148,576.77
Utilidad Bruta	\$196,043.00	\$187,176.90	\$199,912.13	\$174,495.24	\$228,462.79	\$196,778.35
Gastos Operativos	\$109,145.40	\$111,284.00	\$138,747.12	\$92,661.00	\$182,580.50	\$140,999.85
EBITDA	\$86,897.60	\$75,892.90	\$61,165.01	\$81,834.24	\$45,882.29	\$55,778.50
Dep y Amortización	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Resultado Operativo	\$86,897.60	\$75,892.90	\$61,165.01	\$81,834.24	\$45,882.29	\$55,778.50
Gastos Financieros	\$19,223.80	\$21,320.20	\$22,476.45	\$21,958.85	\$23,980.80	\$21,489.70
Ingresos Financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Resultado Antes de Impuestos	\$67,673.80	\$54,572.70	\$38,688.56	\$59,875.39	\$21,901.49	\$34,288.80

Análisis

1. Ingresos mensuales

- El ingreso mensual es relativamente estable (variación máxima ~24%), lo cual refleja tracción pero no explosividad.

2. Costos directos

- Aparentemente no se logró eficiencia significativa a pesar de mayor ingreso (no bajan los costos por alumno).

3. Utilidad bruta

- Ha tenido buenos picos (arriba del 60%), pero ha fluctuado por variación en costos directos. Margen Bruto promedio: ~56.5%, considerado saludable para un modelo educativo digital + servicios.

4. Gastos Operativos

- Han sido muy irregulares, con un salto fuerte en el mes 5 (\$182K).
- El crecimiento de estos gastos no guarda relación directa con el crecimiento de ingresos.

5. EBITDA y Rentabilidad

- EBITDA bajó casi 50% del mes 1 al mes 5. Solo en el mes 6 empieza a repuntar un poco.
- Aunque es positivo en todos los meses, muestra tensión en el modelo operativo.

6. Resultado antes de impuestos

- En tendencia descendente. El mes 5 es el peor punto, con solo \$21,901.49 de resultado neto (vs. \$67,673.80 inicial).

Conclusiones

1. Ingresos mensuales

- Se considera importante revisar si la caída reciente es estacional, operativa o de captación de alumnos.

2. Costos directos

- Hay oportunidad de optimizar el costo directo por alumno (profesores, plataformas, soporte), especialmente si vas a escalar.

3. Utilidad bruta

- Estás en un buen punto de rentabilidad operativa base. Si se mejora la eficiencia, podemos acercarnos al 60-65%.

4. Gastos Operativos

- **Alerta:** El mes con mayor gasto operativo coincide con el peor resultado neto.
- Hay que analizar si ese gasto fue extraordinario (campaña, contratación, expansión) o si refleja un descontrol operativo.

5. EBITDA y Rentabilidad

- Estamos en riesgo de deterioro operativo si no se controlan los gastos y se sostiene el ingreso.

6. Resultado antes de impuestos

- **Alerta:** La caída de utilidad neta es de ~68%, mientras los ingresos subieron.
- Esto confirma presión por gasto, no por falta de ventas.

CONCLUSIONES CLAVE

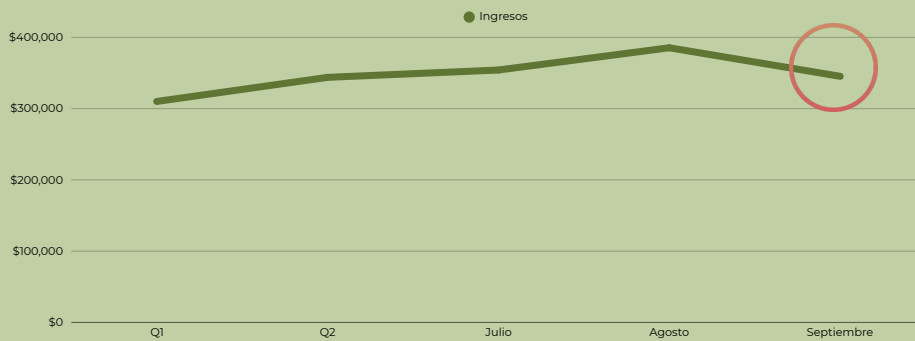
FORTALEZAS

- Ingresos sanos y consistentes.
- Margen bruto alto (promedio 56%).
- EBITDA siempre positivo (aunque en descenso).
- Producto con tracción comprobada.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

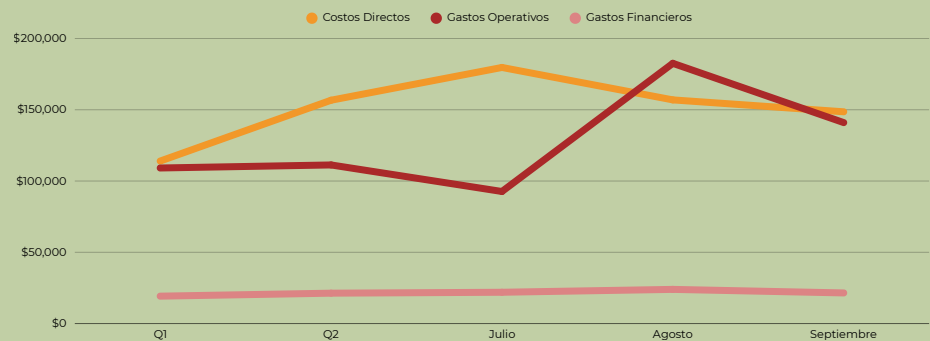
- Gasto operativo fuera de control en algunos meses → presupuestos mensuales más estrictos.
- Margen neto se desploma aunque hay más venta → riesgo si escala sin ajustes.
- No estás ganando eficiencia con el crecimiento. Se recomienda revisar estructura de costos y gastos fijos.

INGRESOS MENSUALES



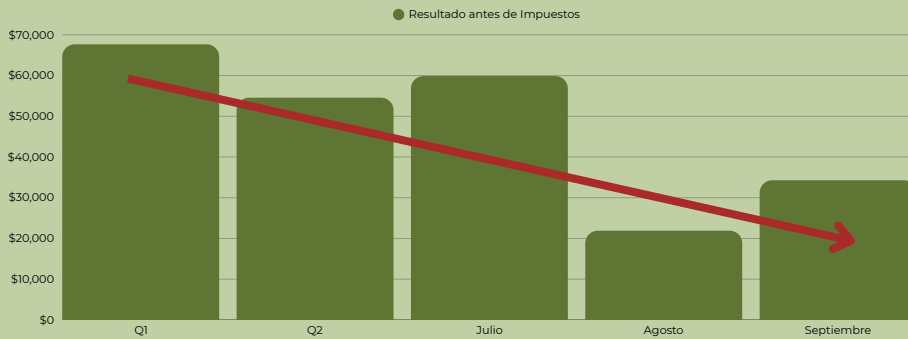
Aunque los ingresos crecieron sostenidamente de Q1 a Q3, septiembre mostró una caída significativa, revelando la alta dependencia en captación constante para mantener ingresos.

EGRESOS MENSUALES



Los egresos presentan una tendencia mixta: mientras los costos directos crecen de forma moderada y relativamente estable, los gastos operativos muestran variaciones significativas, especialmente el incremento observado en agosto, reflejando menor control o necesidades extraordinarias en ese periodo. Por su parte, los gastos financieros se mantienen constantes y con impacto mínimo.

RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS



El resultado antes de impuestos muestra una tendencia claramente descendente. Tras un desempeño sólido en Q1, los valores disminuyen de forma progresiva hasta alcanzar su punto más bajo en agosto. Aunque septiembre evidencia una ligera recuperación, el nivel sigue estando por debajo del promedio inicial, lo que refleja un deterioro en la rentabilidad operativa.

RESUMEN EJECUTIVO

	Prom. Q1	Prom. Q2	Prom. Q3	Julio	Agosto	Septiembre
Ingresos Mensuales	\$310,061.67	\$343,875.67	\$361,640.04	\$354,175.00	\$385,390.00	\$345,355.12
# Mensualidades	250	305	303	320	295	293
Ingresos Materiales			\$2,360.00			\$2,360.00
Ticket Promedio	\$1,240.25	\$1,127.46	\$1,197.30	\$1,106.80	\$1,306.41	\$1,178.69
Alumnos Nuevos	40	56	35	57	28	19
Bajas	30	40	43	52	56	21
ARPT Mensualidades	\$1,037.30	\$1,090.34	\$1,193.98	\$1,122.48	\$1,289.45	\$1,170.00
ARPT Materiales	\$651.20	\$561.77	\$514.51	\$497.45	\$518.57	\$527.50
Cross-Sell Rate	6.60%	9.60%	16.20%	14.80%	15.90%	17.90%
COGS	\$456.07	\$513.70	\$551.29	\$561.40	\$564.20	\$528.26
Margen Cont. Bruta	\$581.23	\$576.64	\$563.17	\$561.08	\$543.93	\$584.50
Gasto Marketing	\$16,443.70	\$19,208.55	\$31,493.82	\$35,709.55	\$30,274.42	\$28,497.50
Inscritos MKT			16	30	8	10
CAC (MKT)			\$2,608.12	\$1,190.32	\$3,784.30	\$2,849.75
Payback Period MKT			4.63	2.12	6.96	4.88
Punto equi (alum)					185	176
Tasa Retención	83.13%	81.04%	80.63%	76.25%	82.03%	83.62%

Análisis

1. Número de Mensualidades

- Crecimiento de Q1 a Q2, luego estabilidad.
- Julio tiene el mayor número de mensualidades.
- Disminución leve en agosto y septiembre.

2. Alumnos Nuevos

- Pico de captación en julio.
- Disminución marcada en agosto y septiembre.

3. Bajas Alumnos

- Incremento progresivo en bajas hasta agosto.
- Septiembre muestra la cifra más baja del trimestre.

4. ARPT Mensualidades

- Crecimiento constante de Q1 a Q3.
- Agosto es el mes más alto.

5. ARPT Materiales

- Descenso sostenido de Q1 a Q3.
- Leve repunte en agosto y septiembre.

6. Cross-Sell Rate

- Aumento constante en los tres trimestres.
- Septiembre alcanza el valor más alto.

7. COGS (Costo directo por mensualidad)

- Incremento de Q1 a Q3.
- Leve baja en septiembre.

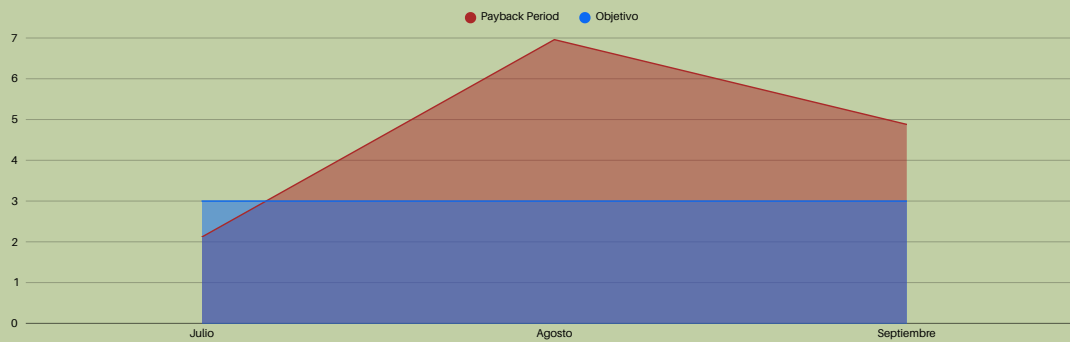
8. Margen de Contribución Bruta por Alumno

- Margen estable en torno a ~\$560.
- Valor más alto en septiembre.
- Valor más bajo en agosto.

9. Gasto en Marketing

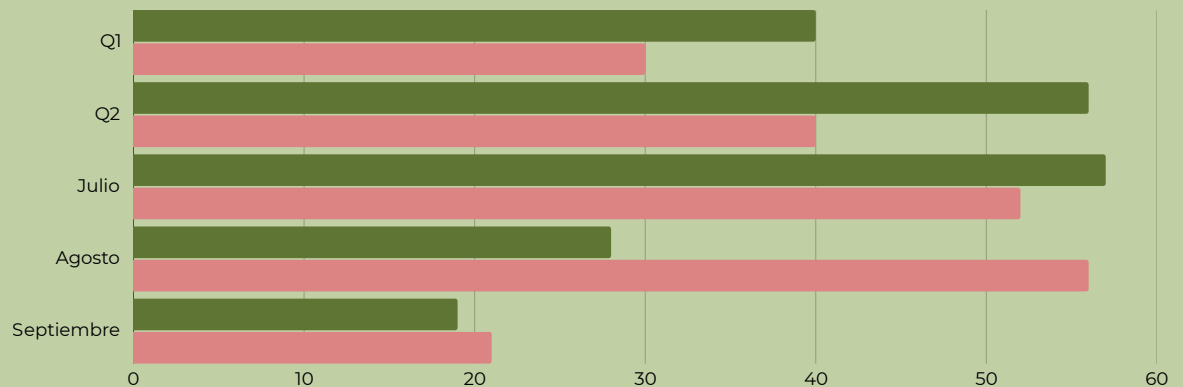
- Crecimiento significativo de Q1 a Q3.
- Pico de inversión en julio.

PAYBACK PERIOD



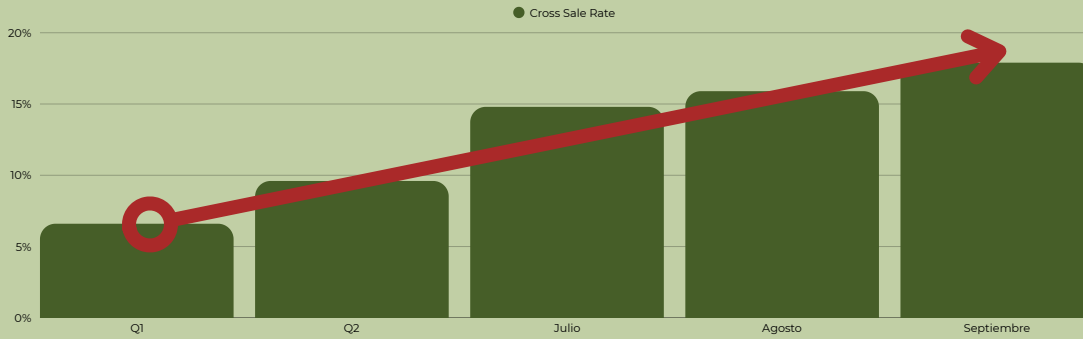
El periodo de recuperación de la inversión en marketing se deterioró significativamente en Q3, pasando de un nivel saludable (2.12 meses en julio) a niveles preocupantes (6.96 en agosto), lo que compromete la rentabilidad de la adquisición de nuevos alumnos.

ALUMNOS NUEVOS VS BAJAS



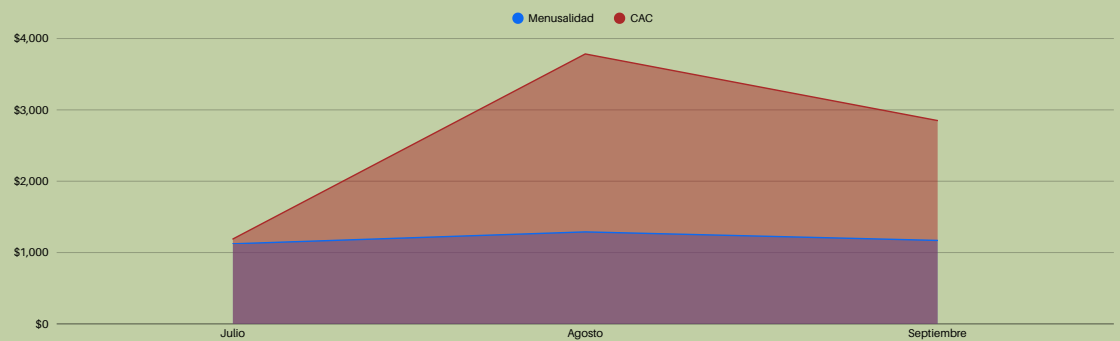
A pesar de un fuerte ingreso de alumnos en julio, las bajas superan a los nuevos alumnos en agosto y septiembre, provocando una base estancada o decreciente.

CROSS-SELL RATE



La tasa de venta cruzada ha ido en aumento constante, triplicándose de Q1 a septiembre, lo que revela una tendencia positiva en monetización por alumno.

COSTO DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES (MKT)



Alumnos Inscritos	30	8	10
--------------------------	-----------	----------	-----------

El CAC se disparó en Q3, alcanzando su punto más alto en agosto, sin correlación con el volumen de alumnos inscritos; muestra ineficiencia severa en la inversión en marketing.

Análisis

11. Inscritos vía Marketing

- Crecimiento significativo de Q1 a Q3.
- Pico de inversión en julio.

12. CAC (Costo de adquisición por alumno)

- CAC más bajo en julio.
- CAC más alto en agosto.
- Septiembre muestra un leve descenso, pero sigue elevado.

13. Payback Period (en meses)

- Periodo más corto en julio.
- Agosto muestra el periodo de recuperación más largo.

14. Punto de Equilibrio (en alumnos)

- Descenso leve.
- Mensualidades arriba del punto de equilibrio.

15. Tasa de Retención

- Q1 a Q3 con ligera disminución.
- Julio es el mes con menor retención.
- Septiembre alcanza el valor más alto.

Conclusiones

Dinámica de Alumnos

- Se observa una tendencia de estancamiento en el número mensual de alumnos, originada principalmente por la significativa disminución en la captación de nuevos ingresos. Esta situación se ve parcialmente compensada por un ligero aumento en la tasa de retención.

Dinámica de Materiales

- Se aprecia un crecimiento constante en el Cross-sell Rate; sin embargo, este avance está acompañado de una disminución gradual en el ARPT de materiales, lo que evidencia un área de oportunidad para mejorar la capitalización por alumno.

Conclusiones

Margen de Contribución Bruto por Alumno

- Tanto los COGS como el ARPT de mensualidades muestran incrementos constantes cada trimestre, lo que ha permitido mantener la estabilidad del Margen de Contribución Bruto.

Punto de Equilibrio y Payback Period

- La operación se mantiene consistentemente por encima del punto de equilibrio, lo que confirma la rentabilidad del modelo. No obstante, el Payback Period refleja una disminución en eficiencia al aproximarse a los 7 meses en agosto.

CAC (Costo de Adquisición del Cliente)

- Este indicador presenta el mayor foco de preocupación debido a su incremento desproporcionado. El alza en el gasto de marketing, combinada con la reducción en alumnos inscritos, revela una caída en la eficiencia de conversión.

Dinámica de Crecimiento

- Aunque en julio hubo una mayor adquisición de clientes, también se observó una menor retención, lo que brinda la oportunidad de revisar y fortalecer la calidad que podemos mantener al escalar el negocio.

FORTALEZAS

- Estabilidad de alumnos por encima del punto de equilibrio.
- Retención sólida (~80%) con mejora en septiembre.
- ARPT de mensualidades en crecimiento constante.
- Cross-Sell Rate en incremento.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- Estancamiento en el volumen de alumnos.
- Monetización por materiales débil.
- COGS en aumento presionando márgenes.
- Margen de contribución por alumno ligeramente a la baja.
- CAC alto e inestable, especialmente en agosto-septiembre.

Interpretación Operativa

Estado de Resultados

Ingresos

Los ingresos se mantuvieron en un rango estable entre \$300,000 y \$400,000 mensuales, lo que refleja una base de alumnos relativamente constante. La ligera variación entre meses corresponde directamente al volumen de inscripciones: cuando se captan más niños, los ingresos suben; cuando la captación baja, los ingresos descienden proporcionalmente. No se observa una caída drástica en ventas, sino más bien un estancamiento.

Gastos Operativos

Se registró un incremento significativo en gastos operativos, pasando de aproximadamente \$100,000 a cerca de \$140,000 mensuales. Este aumento se atribuye a:

1. Reestructuración del equipo administrativo: Se integró una nueva persona para descargar la operación que recaía sobre una sola colaboradora, permitiendo que esta última asumiera funciones más directivas.
2. Incorporación de gastos de tecnología: Los costos de Tech, que anteriormente se financiaban por separado (\$3,500), ahora se contabilizan dentro de los gastos operativos (~\$20,000).
3. Ajustes en la estructura académica: Se realizaron incrementos salariales a colaboradores que asumieron actividades adicionales.
4. Ausencia de presupuestos predefinidos en publicidad: Las decisiones de gasto en marketing se tomaban de manera empírica, sin límites estratégicos claros.

Utilidad

El resultado antes de impuestos mostró tendencia descendente, llegando a su punto más bajo con solo \$21,901.49 versus los \$67,673.80 iniciales. La conclusión principal: el deterioro en utilidad se debe a un estancamiento en captación de clientes y a un aumento por gastos.

Interpretación Operativa

Unit Economics

El CAC se disparó significativamente, llegando a niveles de más de \$3,500 por alumno, cuando la mensualidad promedio ronda los \$1,100. Esto genera una presión insostenible sobre los márgenes. Las causas identificadas:

1. Transición en el equipo de ventas: Los cerradores con experiencia fueron reemplazados por personal en curva de aprendizaje, lo que redujo las tasas de conversión.
2. Incremento en costo por mensaje: Pasó de \$7-8 MXN a aproximadamente \$20 MXN, triplicando el costo de prospección. Se atribuye tanto a la configuración de campañas como a la comunicación con el público objetivo.
3. Desalineación en la propuesta de valor: No se está logrando comunicar efectivamente los dolores del cliente ni generar el interés inicial necesario.

Payback Period

El período de recuperación de inversión en marketing se deterioró de 2.12 meses a 6.96 meses. Esto representa un riesgo crítico: si la retención promedio de alumnos es menor a 7 meses, los nuevos clientes nunca llegarían a ser rentables. Los clientes actuales están financiando la adquisición de nuevos alumnos que podrían no retornar la inversión.

Tasa de Retención

Se mantiene sólida por encima del 80%, con mejora en septiembre. Esta fortaleza compensa parcialmente la caída en nuevas inscripciones.

Cross-sell Rate

Mostró crecimiento positivo del 5% al 15% durante el trimestre, impulsado por una promoción que incluía material como "regalo" al pagar la mensualidad. Nota importante: Este indicador bajará en Q4 al retirarse la promoción.