



ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO DE UN ESTUDIO JURÍDICO

Autor: Schaefer, Victoria

DNI: 43.771.179

Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique



Índice

Resumen	2
Introducción	3
Antecedentes	4
Situación Problemática	6
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivos	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos:.....	7
Marco Metodológico.....	7
Enfoque	7
Diseño de Investigación.....	8
Técnicas de Recolección de Datos:.....	9
Técnica de Análisis:	9
Marco Teórico	9
Aplicación	18
Modelo de Negocio.....	18
Entrevista a socios-gerentes.....	18
Diseño de un EERR variable mensual.....	23
Diseño de un Estado de Situación Patrimonial	27
Desarrollo de Dashboard.....	30
Recomendaciones.....	43
Conclusiones.....	44
Apéndice	44
Instrumento de Recolección de datos.....	44
Plan de cuentas.....	46
Manual de Cuentas	46
Bibliografía	50



Resumen

La gestión económico-financiera es uno de los pilares fundamentales para la supervivencia y crecimiento de las Pymes en Argentina. Este sector enfrenta retos significativos, como la falta de sistemas adecuados de control financiero, altos niveles de incertidumbre económica, y un entorno competitivo que exige decisiones estratégicas bien fundamentadas.

El presente trabajo analiza la gestión económico-financiera del Estudio Jurídico Gómez y Asociados, una Pyme en Tucumán que enfrenta desafíos derivados de la falta de un sistema consolidado para la toma de decisiones financieras. A través de un enfoque metodológico mixto, que combina análisis cualitativo y cuantitativo, diseña soluciones prácticas como estados contables mensuales, dashboards e indicadores clave (KPIs) para optimizar la gestión de ingresos, egresos y recursos. Estas herramientas buscan mejorar la precisión y disponibilidad de datos críticos, facilitar decisiones estratégicas y fortalecer la estabilidad financiera del estudio.

Los resultados muestran una estructura sólida, con alta liquidez, bajo endeudamiento y estabilidad operativa; no obstante, identifica áreas de mejora relacionadas con la diversificación de ingresos, optimización de costos y el desarrollo de una cultura financiera más robusta dentro del equipo.

Palabras Clave: Gestión Financiera, Toma de Decisiones, Herramientas de Control, Datos, Indicadores



Introducción

La gestión económica y financiera eficiente es crucial para la sostenibilidad de cualquier organización, incluidas las firmas de abogados. En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan un pilar fundamental de la economía, contribuyendo significativamente al empleo y al desarrollo económico. Según Di Ciano (2016):

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo. Las Pymes son, de este modo, un factor clave de estabilidad económica por su fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos. (p. 5)

Sin embargo, estas empresas, enfrentan desafíos constantes en términos de acceso al financiamiento, gestión financiera y adaptación a un entorno económico cambiante.

Los estudios jurídicos en Argentina, en particular, operan en un entorno altamente competitivo y regulado. A diferencia de otras Pymes, los estudios jurídicos no solo deben mantener su viabilidad financiera, sino también asegurar el cumplimiento normativo y la calidad en la prestación de servicios. En Tucumán, desempeñan un rol fundamental en el ecosistema empresarial local, brindando asesoramiento legal a grandes corporaciones, pequeñas empresas y emprendedores por igual.

En el caso del Estudio Jurídico Gómez y Asociados, aunque sus operaciones legales están bien establecidas, la gestión financiera se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. Esta situación limita la capacidad del estudio para controlar sus finanzas, prever problemas de



flujo de caja y planificar su futuro financiero de manera efectiva y, sobre todo, tener información necesaria y suficiente para la toma de decisiones.

Este trabajo busca diseñar un sistema integral de gestión financiera que incluya un estado de resultados mensual, un estado de situación patrimonial, determinación del punto de equilibrio e identificación de indicadores claves (KPIs). El objetivo es proporcionar a los socios y al gerente del Estudio las herramientas necesarias para mejorar la toma de decisiones financieras y asegurar el crecimiento sostenible de la firma.

Antecedentes

Los Trabajos de Práctica Profesional LA. realizados por otros alumnos resultan útiles para el desarrollo del trabajo de campo al proporcionar enfoques metodológicos y herramientas prácticas que pueden ser adaptadas a mi contexto. La implementación de dashboard operativos y el uso de metodologías mixtas, ofrecen valiosas estrategias para el análisis y la visualización de datos económicos y financieros. Estas experiencias previas permiten contar con una base sólida, lo cual es esencial para el objetivo de mi investigación.

“Diseño de un dashboard para la gestión económica financiera de un grupo empresario” de Corbalán, A. (2023). El trabajo se centra en la creación de una herramienta visual para mejorar la toma de decisiones en el grupo "Porto," que opera en la industria gastronómica y hotelera en Tucumán. Aunque la organización genera una gran cantidad de datos, estos no se utilizan de manera efectiva para apoyar decisiones estratégicas. El estudio propone un dashboard operativo basado en un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). A través de entrevistas y análisis de datos, se desarrollaron tableros y



estados financieros que optimizan la gestión económica, facilitando decisiones más informadas y estratégicas para el grupo empresarial.

“Diseño de un dashboard para la gestión económica financiera de una unidad académica” de Cuozzo, M. (2023). El trabajo aborda el desafío de gestionar recursos financieros en organizaciones sin fines de lucro, enfocándose en una unidad académica de nivel superior. Se emplea una metodología mixta con un diseño exploratorio secuencial, que facilita el análisis y la formalización de herramientas de control de gestión. A través de entrevistas al personal y análisis de registros cuantitativos, se busca diseñar un dashboard operativo que optimice la eficiencia y efectividad de la gestión financiera en la unidad académica.

“Análisis de correspondencias múltiples aplicado a una empresa de servicios” de Paz, F. (2023). El trabajo se enfoca en la optimización de recursos a través del análisis de datos en la empresa PH, ubicada en San Miguel de Tucumán. Utilizando la técnica estadística de análisis de correspondencias múltiples, se busca cualificar el desempeño en la gestión de cobranzas, trabajando con bases de datos cualitativas. El estudio emplea un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial, apoyado en entrevistas y análisis de datos mediante software como Excel, Power BI, y R Studio. Como resultado, se obtiene un mapa de calor que identifica distintos perfiles de clientes según su rubro, tamaño y nivel de deuda.



Situación Problemática

El Estudio Jurídico Gómez y Asociados enfrenta serios desafíos en su gestión económica-financiera debido a la falta de un sistema consolidado en esta área crítica. Sin herramientas financieras integradas, el estudio no puede evaluar ni controlar adecuadamente su situación económica, lo que limita su capacidad para tomar decisiones informadas.

En el contexto de una Pyme, como una firma de abogados, esta carencia expone al estudio a riesgos financieros significativos, como problemas de flujo de caja y dificultades para cumplir con obligaciones financieras. Además, la falta de información precisa impide a los socios y la gerencia analizar la rentabilidad de los servicios, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias de crecimiento sostenible a largo plazo. En un entorno altamente competitivo, esta situación pone en peligro la estabilidad y el futuro del estudio, subrayando la necesidad urgente de implementar un sistema integral de gestión financiera.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cuáles son los beneficios de las herramientas financieras en una firma de abogados?
2. ¿De qué forma puede el diseño de un sistema integral de gestión financiera mejorar la precisión y disponibilidad de datos para la toma de decisiones?
3. ¿Cómo se pueden formalizar las herramientas financieras en un estudio jurídico para asegurar su uso consistente y efectivo en la toma de decisiones?

Objetivos



Objetivo General:

Diseñar un conjunto de herramientas financieras integradas, como un estado de resultados mensual, un estado de situación patrimonial, entre otros, para mejorar la toma de decisiones estratégicas en el Estudio Jurídico Gómez y Asociados, optimizando su gestión económica y fortaleciendo su estabilidad financiera a largo plazo.

Objetivos Específicos:

- 1- Identificar los beneficios de contar con herramientas financieras en una firma de abogados.
- 2- Desarrollar un sistema integral de gestión financiera que mejore la precisión y disponibilidad de datos, facilitando una toma de decisiones más informada y efectiva.
- 3- Establecer métodos para formalizar herramientas financieras en un estudio jurídico que aseguren su uso consistente y efectivo en la toma de decisiones.

Marco Metodológico

Enfoque:

El enfoque metodológico de este trabajo es mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. El enfoque cualitativo se utiliza para comprender en profundidad las necesidades y problemas actuales del área económico-financiera del estudio mediante entrevistas y análisis de documentos internos. Los resultados de esta fase ayudan a identificar áreas críticas y necesidades específicas, así como a comprender las percepciones y experiencias del personal respecto a las herramientas financieras existentes. “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación



e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.” (Hernández- Sampieri, R. y Mendoza Torres C., 2018, p. 612).

Este trabajo de investigación tiene un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). En la primera fase, se recogieron y analizaron datos cualitativos a través de entrevistas y revisión de documentación. Estos resultados proporcionaron un contexto detallado sobre los problemas y desafíos que enfrenta la firma en su gestión financiera, y ayudaron a identificar variables clave y áreas de interés para el análisis cuantitativo posterior.

En la segunda fase, se recopilan y analizan datos cuantitativos, como indicadores financieros y métricas de rendimiento. Los hallazgos cualitativos guían la selección de variables y el diseño de las herramientas de análisis cuantitativo.

La integración de ambos métodos permite un diagnóstico financiero integral, donde los hallazgos cualitativos complementan y contextualizan los datos cuantitativos, y los resultados cuantitativos validan y expanden las observaciones cualitativas.

Diseño de Investigación:

Se adoptó un diseño de investigación-acción, que es ideal para el desarrollo de soluciones prácticas en entornos profesionales, como es el caso de una firma de abogados. Este diseño permite un ciclo continuo de diagnóstico, planificación, acción, observación y reflexión, asegurando que las herramientas financieras desarrolladas se ajusten a las necesidades específicas del estudio.



Técnicas de Recolección de Datos:

- Se realizaron entrevistas con los socios del estudio para identificar las necesidades y expectativas respecto a la gestión económico-financiera.
- Revisión de los registros financieros existentes, como estados contables y reportes internos, para comprender la situación actual y establecer una línea de base.
- Observación directa de los procesos administrativos y financieros dentro del estudio para identificar áreas de mejora.

Técnica de Análisis:

- Para los datos cuantitativos, se utilizó un análisis descriptivo para sintetizar la información financiera recolectada, permitiendo una comprensión clara de la situación actual.

Marco Teórico

Contabilidad Financiera

La contabilidad financiera, según Guajardo Cantú, G.; Andrade de Guajardo, N. (2008), es una disciplina esencial que permite a las organizaciones registrar, clasificar y resumir sus operaciones económicas para generar informes claros, precisos y útiles. Su principal objetivo es proporcionar información financiera relevante para la toma de decisiones tanto internas como externas.

Entre los usuarios externos destacan los inversionistas, acreedores y reguladores, quienes dependen de estos informes para evaluar la salud financiera y la sostenibilidad de



una empresa. Internamente, los gerentes utilizan esta información para analizar el desempeño y planificar estrategias futuras.

Los principales instrumentos de la contabilidad financiera son los estados contables, que presentan de manera estructurada la situación económica de una entidad:

- Estado de Situación Financiera: Este informe, que también se conoce como balance general, presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y el financiamiento. En él se muestra el monto del activo, pasivo y capital contable en una fecha específica, es decir, se presentan los recursos con que cuenta la empresa, lo que debe a sus acreedores y el capital aportado por los dueños.
- Estado de Resultados: Mide el desempeño operativo y financiero en un periodo determinado, indicando si la empresa obtuvo ganancias o pérdidas.
- Estado de Flujos de Efectivo: Permite evaluar la liquidez, clasificando los movimientos de efectivo en operativos, de inversión y de financiamiento.

La importancia de la contabilidad financiera radica en su capacidad para generar confianza y transparencia, al cumplir con estándares y principios contables generalmente aceptados. Esto facilita la comparabilidad de los estados financieros entre diferentes empresas y periodos, promoviendo decisiones fundamentadas y estrategias sólidas para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

La contabilidad financiera y la contabilidad de gestión cumplen roles distintos pero complementarios. Mientras la primera garantiza la transparencia externa mediante informes estandarizados, la segunda se enfoca en proporcionar información interna para la toma de decisiones estratégicas. Juntas, ambas disciplinas permiten no solo medir el desempeño



financiero, sino también impulsar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Contabilidad de Gestión

La Contabilidad de Gestión, según Drucker P. F. (2002) es una herramienta clave en la administración moderna que se enfoca en proporcionar información relevante y oportuna para la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. A diferencia de la contabilidad financiera, su propósito principal no es cumplir con regulaciones externas, sino facilitar la eficiencia operativa y la efectividad gerencial.

El autor destaca que la contabilidad de gestión permite a los gerentes analizar costos, recursos y resultados para maximizar la productividad y la rentabilidad. Es especialmente relevante en un entorno competitivo, donde las decisiones informadas son fundamentales para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Planificación y Control: Ayuda a establecer objetivos financieros y operativos, así como a medir el desempeño real frente a las metas establecidas.
- Toma de Decisiones: Proporciona datos detallados sobre costos y beneficios de diferentes opciones estratégicas, como nuevos proyectos, reducción de costos o mejoras en procesos.
- Evaluación de Desempeño: Facilita el análisis de la contribución de cada unidad, departamento o proyecto al éxito global de la organización.



En este contexto, la contabilidad de gestión no solo debe enfocarse en los resultados financieros, sino también en impulsar una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la innovación. Al integrar datos cuantitativos y cualitativos, permite a las empresas identificar oportunidades de mejora y responder eficazmente a los desafíos, garantizando una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial en constante cambio.

La contabilidad de gestión y el análisis económico-financiero son complementarios en la toma de decisiones empresariales. La contabilidad de gestión se enfoca en la optimización de recursos y la mejora de la eficiencia operativa, proporcionando datos internos clave para la gestión diaria. Por su parte, el análisis económico-financiero evalúa la salud financiera global de la empresa, analizando indicadores como rentabilidad y liquidez. Ambas disciplinas trabajan juntas para asegurar que las decisiones operativas estén alineadas con los objetivos financieros y estratégicos, apoyando el crecimiento sostenible y la maximización del valor empresarial.

Análisis Económico Financiero

El análisis económico-financiero, según Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2008) es una herramienta central en las finanzas corporativas, diseñada para evaluar de manera integral la salud y el desempeño de una empresa.

Su importancia radica en su capacidad para combinar indicadores financieros y métricas económicas, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas.



Este análisis permite evaluar la rentabilidad, identificando si los recursos están generando el retorno esperado, y la liquidez, asegurando que la empresa puede cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Además, analiza el nivel de endeudamiento y su impacto en la estructura de capital, midiendo el equilibrio entre riesgo y retorno, y examina la eficiencia operativa para detectar áreas de mejora en el uso de los recursos.

Más allá de su función de diagnóstico, este análisis se convierte en un pilar para la planificación estratégica, ayudando a los gerentes a tomar decisiones informadas que maximicen el valor para los accionistas. En un entorno dinámico y competitivo, el análisis económico-financiero permite anticipar riesgos, capitalizar oportunidades y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

El análisis económico-financiero y la contabilidad de costos están interrelacionados, ya que ambos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas. La contabilidad de costos se enfoca en desglosar y controlar los costos asociados con la producción y las operaciones, permitiendo a las empresas optimizar sus recursos y mejorar su rentabilidad. Mientras tanto, el análisis económico-financiero evalúa la rentabilidad global, la liquidez y el riesgo de la empresa, basándose en la información proporcionada por la contabilidad de costos. Juntos, permiten no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también comprender el impacto de los costos en los resultados financieros, facilitando una gestión más estratégica y sostenible.



Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos, según Horngren, Datar y Rajan (2021), es una disciplina que ofrece un enfoque integral desde una perspectiva gerencial. Su objetivo es demostrar cómo los conceptos y técnicas de contabilidad de costos pueden ser utilizados para tomar decisiones informadas que mejoren la eficiencia y rentabilidad de una organización. El libro detalla cómo la contabilidad de costos no solo proporciona información esencial para el control y análisis de gastos, sino que también facilita la planificación estratégica y la optimización de recursos, contribuyendo así a una gestión más eficaz.

El mismo aborda temas importantes como:

- Presupuestación y Control de Costos: Se centra en la planificación financiera a través de la elaboración de presupuestos. Se discuten métodos para preparar presupuestos operativos y cómo estos ayudan a planificar los costos y controlar el desempeño económico. También se aborda el control presupuestario, que implica comparar los costos reales con los presupuestados y analizar las variaciones para tomar medidas correctivas necesarias.
- Costos para la Toma de Decisiones: Se analiza cómo los costos relevantes para diferentes decisiones pueden ser identificados. Examina cómo determinar qué costos son significativos para decisiones específicas, como aceptar pedidos especiales o discontinuar productos, y cómo estos costos influyen en la toma de decisiones empresariales.
- Evaluación del Desempeño y Toma de Decisiones Estratégicas: Finalmente, el libro se enfoca en el uso de la contabilidad de costos para evaluar el desempeño organizacional



y apoyar la toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Se presentan técnicas para medir la eficiencia y efectividad de las operaciones y cómo estas métricas pueden informar decisiones que impacten el futuro de la organización.

- Entre otros

El control de costos se enfoca en reducir los gastos y optimizar el uso de recursos mediante presupuestos y análisis de variaciones. Sin embargo, este es solo un aspecto de la gestión organizacional. Al integrarse en un sistema de control de gestión, el control de costos contribuye no solo a la eficiencia financiera, sino también al cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurando que cada acción impulse el éxito de la organización.

Control de Gestión

El control de gestión es una función esencial en la administración de cualquier organización, ya que asegura que los recursos se obtengan y utilicen de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos. Según Anthony y Govindarajan (2007), el control de gestión permite que la dirección se asegure de que la organización esté alineada con sus metas y estrategias predefinidas. Este proceso implica que los gerentes, en todos los niveles, supervisen y verifiquen que el personal a su cargo esté implementando las estrategias deseadas.

Para Robbins y Coulter (2010), la eficiencia en la gestión se refiere a la capacidad de obtener los mejores resultados con la menor cantidad de recursos, es decir, hacer correctamente las cosas sin desperdiciar. Sin embargo, estos autores subrayan que no solo es



importante ser eficientes, sino también ser eficaces, lo que significa realizar actividades que efectivamente logren los objetivos de la organización.

Por su parte, Pérez Carballo (2013) destaca que los sistemas de gestión son herramientas críticas para la comunicación de objetivos y planes, así como para la evaluación de resultados. La información que proporcionan estos sistemas es clave para estimular la toma de decisiones y, por ende, para la acción efectiva dentro de la organización. Pérez Carballo también advierte que tener más controles no necesariamente implica un mayor control sobre las operaciones. Es crucial, en cambio, identificar los factores clave de éxito que aseguren que la organización obtenga buenos resultados.

Finalmente, Simons (1998) define los factores clave de éxito como aquellas variables críticas de rendimiento que deben alcanzarse para que la estrategia de la empresa tenga éxito. En consonancia con esta idea, Ballvé (2008) introduce el concepto de tablero operativo como una herramienta que permite el seguimiento diario de los indicadores operativos. Este tablero es esencial para evaluar rápidamente cómo evolucionan estos indicadores y tomar las medidas correctivas necesarias en tiempo oportuno.

El control de gestión proporciona un marco para que las organizaciones dirijan sus recursos hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En este contexto, el Modelo de las Cuatro Palancas de Control de Simons ofrece herramientas que ayudan a equilibrar la supervisión y la flexibilidad. A través de sus cuatro palancas —Control de Creencias, Control de Límites, Control Interactivo, y Control de Diagnóstico— el modelo permite a los gerentes guiar comportamientos organizacionales, monitorear el desempeño con indicadores clave, y ajustar las acciones según los resultados. Así, el control de gestión y las Cuatro Palancas



trabajan en conjunto para asegurar que la organización no solo cumpla sus metas estratégicas, sino que lo haga adaptándose a un entorno en constante cambio.

Modelo de las 4 Palancas de Control

El modelo de las Cuatro Palancas de Control, propuesto por Robert Simons (1995), es un marco que ayuda a las organizaciones a equilibrar el control y la flexibilidad estratégica. Las cuatro palancas son: Control de Creencias, Control de Límites, Control Interactivo, y Control de Diagnóstico. Mientras que las primeras tres guían y delimitan las acciones, el Control de Diagnóstico se enfoca en monitorear y asegurar que las actividades operativas estén alineadas con los objetivos estratégicos.

Específicamente, El Control de Diagnóstico es una herramienta fundamental en la gestión estratégica que permite a las organizaciones medir y monitorear su rendimiento en relación con los objetivos establecidos.

El propósito principal del Control de Diagnóstico es garantizar que el desempeño de la organización sea consistente con sus objetivos. Para lograr esto, los sistemas de control de diagnóstico proporcionan una estructura de evaluación continua, permitiendo a los gerentes identificar rápidamente cualquier desviación y tomar las medidas correctivas necesarias. Estos sistemas son vitales para mantener el rendimiento bajo supervisión constante, alertando a la dirección cuando los resultados no cumplen con las expectativas.

El control de diagnóstico se centra en el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI), que reflejan los aspectos críticos del éxito organizacional. Estos KPI son métricas cuantificables que permiten evaluar el progreso hacia las metas estratégicas de la organización. Los sistemas



de control de diagnóstico se utilizan para mantener el rendimiento bajo supervisión constante, alertando a los directivos cuando los resultados no coinciden con las expectativas.

Aplicación

Modelo de Negocio

El modelo de negocio del Estudio Jurídico Gómez y Asociados, conformado por 13 abogados profesionales y un gerente administrativo-general, se basa en ofrecer asesoramiento legal especializado para Pymes locales en áreas de derecho laboral, tributario, desarrollos inmobiliarios y planificación patrimonial familiar. Su propuesta de valor se centra en brindar soluciones estratégicas y personalizadas, manteniendo una relación cercana y de confianza con los clientes. Los ingresos provienen de tres fuentes principales: abonos mensuales contratados por algunos clientes para servicios de asesoramiento continuo, honorarios profesionales específicos asociados a casos o proyectos particulares, y convenios establecidos con terceros.

Entrevista a socios-gerentes

Las entrevistas a los socios del Estudio Jurídico buscan captar sus perspectivas sobre la gestión financiera de la firma y sus principales desafíos. A continuación, se presentan las conclusiones de las mismas.

Entrevista socio-gerente 1:

Se concluye que el socio percibe la gestión económico-financiera como un componente esencial para el desarrollo y éxito de la firma. Destaca la importancia de



mantener la transparencia y control financiero, los cuales son facilitados por la gestión interna y el apoyo de auditorías externas.

Identifica como desafíos principales la preservación del valor de los honorarios frente a la inflación y la creación de un sistema de remuneración que refleje el esfuerzo de los equipos, promoviendo una carrera dentro de la firma. Además, menciona la necesidad de herramientas financieras que permitan un análisis más ágil y preciso para la toma de decisiones.

Con respecto a la visión a largo plazo, este socio espera que se consoliden los equipos y que los honorarios se ajusten adecuadamente al nivel de servicio. Esto permitiría mejorar las remuneraciones sin requerir más tiempo de trabajo, apoyado en procesos y eficiencia mejorados.

Por último, el éxito de las nuevas herramientas financieras, según este socio, dependerá de su capacidad para fomentar cambios culturales que transformen no solo la gestión financiera, sino también la conducta comercial y productiva del Estudio.

Entrevista socio-gerente 2:

Se concluye que socio que la gestión económico-financiera es vista como un componente esencial para el éxito del negocio, especialmente en un entorno donde la cuantificación del trabajo y la optimización de la rentabilidad son cruciales. Destaca la importancia de valorar correctamente el costo y precio de la hora trabajada según la jerarquía del profesional, y percibe la necesidad de ajustar la distribución de ingresos para reflejar equitativamente el riesgo y capital invertido por los socios.



Entre los principales desafíos identificados se encuentran mejorar la rentabilidad y optimizar la relación entre horas trabajadas y costos de cada proyecto o cliente. Enfatiza que un sistema financiero más estructurado facilitaría un modelo de negocio sustentable y contribuiría al desarrollo a largo plazo del Estudio.

Asimismo, para medir el éxito de las nuevas herramientas financieras, este socio considera esencial que éstas impulsen una mejora en la rentabilidad y la satisfacción de los colaboradores en relación a su remuneración. Esta perspectiva refleja su compromiso con un modelo de gestión eficiente y justo que fomente tanto la sostenibilidad como el bienestar del equipo.

Entrevista socio-gerente 3:

Se concluye que el socio percibe la gestión económico-financiera como un pilar fundamental para la sostenibilidad y crecimiento del Estudio, especialmente en un contexto económico desafiante donde la adaptabilidad y la preservación del valor de los honorarios resultan esenciales. Destaca la necesidad de consolidar sistemas que aseguren la transparencia y control en la administración financiera, así como establecer un modelo de remuneración que incentive la calidad en el servicio y valore de manera justa el esfuerzo de cada miembro del equipo.

Entre los principales desafíos identificados, se encuentra la capacidad de preservar el poder adquisitivo de los honorarios en un entorno inflacionario, y asegurar un equilibrio entre la eficiencia en costos y la calidad de los servicios ofrecidos. Además, subraya que un sistema



financiero más estructurado contribuiría no solo a la estabilidad del negocio, sino también a facilitar una estrategia de crecimiento sostenido y a largo plazo.

Para medir el éxito de las nuevas herramientas financieras, el socio considera esencial que estas impulsen no solo mejoras en los informes y análisis financieros, sino también cambios positivos en la cultura organizacional. Esto incluye promover la transparencia en la asignación de recursos y fomentar una alineación entre los resultados financieros y el desempeño del equipo.

A través del método comparativo constante, se identifican puntos en común y divergencias en sus discursos, permitiendo obtener una visión integral de los desafíos, prioridades y proyecciones que cada socio visualiza.

La matriz a continuación sintetiza las respuestas obtenidas en las entrevistas, destacando temas recurrentes como la importancia estratégica de la gestión financiera, los desafíos frente al contexto inflacionario y las expectativas respecto a las herramientas y prácticas de gestión.

Tabla 1: Matriz de análisis de discurso

Pregunta	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Tema común / Diferencia
Rol de la gestión financiera	Es clave para enfrentar contextos inflacionarios y garantizar la transparencia.	Fundamental, especialmente para cuantificar el valor de la hora/hombre y determinar costos.	Esencial para la sostenibilidad, permite adaptarse a desafíos del mercado.	Consenso sobre la importancia estratégica; énfasis específico en transparencia (S1, S3) y valoración de costos (S2).
Satisfacción con la gestión financiera	Buen control, pero dificultad en preservar valor frente a inflación.	Buena gestión en cobranzas y pagos; se	Sistemas sólidos, pero falta	Generalmente satisfechos, pero destacan áreas de



		debe mejorar en presupuestación.	adaptabilidad a la inflación.	mejora: inflación (S1, S3) y presupuestos (S2).
Situación actual de la gestión	Proporciona transparencia y control; auditoría externa ayuda.	Alta facturación, pero baja rentabilidad; distribución de ingresos cuestionable.	Base sólida, equilibrio entre auditorías internas y externas.	Coincidencia en transparencia; discrepancia en la percepción de rentabilidad (alta S2, balanceada S1 y S3).
Desafíos financieros actuales	Mantener valor del servicio y desarrollar un tablero de control.	Mejorar rentabilidad, ajustar presupuestos y valorar horas trabajadas.	Preservar honorarios reales y crear un sistema de incentivos.	Enfoque compartido en rentabilidad e indicadores, aunque los énfasis varían.
Frecuencia de revisión financiera	Reuniones mensuales, con preparación previa por gerencia.	Revisión mensual.	Reuniones mensuales con preparación previa.	Uniformidad en reuniones mensuales y enfoque en decisiones basadas en datos.
Información financiera requerida	Inflación, dólar, gastos, ingresos y actualización salarial.	Rentabilidad por cliente basada en horas y recursos.	Seguimiento inflacionario, tipo de cambio y desglose detallado de ingresos y egresos.	Necesidad común de datos precisos; énfasis diferenciado en detalle (S2: clientes; S1 y S3: contexto macro).
Impacto de un sistema financiero sólido	Transparencia, previsión salarial y ajuste de precios.	Sustentabilidad del negocio.	Mayor previsibilidad, ajuste de precios y planificación de inversiones.	Coincidencia en la necesidad de estabilidad y planificación a largo plazo.
Visión a 5 años	Equipos consolidados, honorarios ajustados y crecimiento en facturación (30%) y equipo (20%).	Modelo sustentable con alta satisfacción interna y externa.	Crecimiento en facturación, retención de talento y mejores condiciones salariales.	Consenso en consolidación y crecimiento; S1 detalla porcentajes específico
Relación gestión financiera-desempeño legal	Fundamental para liberar a los asociados de preocupaciones administrativas.	Directa, asegura justicia en la relación trabajo-remuneración.	Clave para liberar preocupaciones administrativas y centrarse en servicio al cliente.	Coincidencia en la relevancia estratégica para la calidad del desempeño legal.
Características de nuevas herramientas	Dashboard, análisis de rentabilidad por equipos	Valor hora/hombre y análisis de costos.	Interactividad, análisis de rentabilidad y	Coincidencia en priorizar análisis de rentabilidad;



	y medición de horas/abonado.		eficiencia por proyecto.	enfoque más técnico en S2 y S3.
Éxito de nuevas herramientas	Transformación cultural y mejora de conductas comerciales.	Incremento en rentabilidad y satisfacción interna.	Alineación entre desempeño financiero y operativo.	Coincidencia en el impacto cultural y financiero esperado.

Fuente: Elaboración propia

Análisis General

1. Similitudes Clave:

- Reconocen la gestión financiera como crucial para la sostenibilidad y el éxito.
- Comparten la percepción de que las herramientas financieras deben enfocarse en rentabilidad y eficiencia.
- Consideran la relación entre la gestión financiera y el desempeño legal como un aspecto esencial.

2. Diferencias Notables:

- Socio 1 enfatiza en transparencia y contexto inflacionario.
- Socio 2 se centra en la cuantificación del valor hora/hombre y presupuestos.
- Socio 3 destaca la planificación a largo plazo y la alineación de objetivos.

Diseño de un EERR variable mensual

El EERR mensual propuesto se realizó con el objetivo de proporcionar una visión clara y detallada de la situación financiera de la empresa. La preparación de este EERR es fundamental para entender cómo se distribuyen los ingresos en diferentes categorías y analizar la estabilidad de los costos, facilitando así un control financiero que apoye el crecimiento del negocio.



Esquema 1: Estado de Resultados propuesto

ESTADO MENSUAL	
(+) Ingresos	
Abonos	
Honorarios	
Convenios	
Anticipos de clientes	
Recuperos del cliente	
Total de Ingresos	
(-) Costos Variables	
Gastos del cliente	
Fondo de producción	
Total de Costos Variables	
(-) Contribucíon Marginal	
(-) Costos Fijos	
Almacén	
Sueldos Básicos	
Consultoría	
Capacitaciones y Pasajes	
Servicios	
Alquiler y Expensas	
Limpieza	
Sistemas	
Librería	
Membresías	
Eventos	
Otros gastos de oficina	
Total de Costos Fijos	
(-) Resultado Operativo	
(-) Costos Financieros	
Gastos de cheques	
(-) Resultados Antes de Impuestos	
(-) Impuestos	
IIBB	
Monotributo	
(-) Resultado Neto	
Dividendos	
Resultado No Asignado	

Fuente: Elaboración propia

En el análisis del mismo, se observa que la estructura de ingresos de la empresa está bien diversificada, principalmente en tres categorías: abonos, honorarios y convenios. A lo largo de los meses evaluados (enero 2024 – octubre 2024), los ingresos presentan una



tendencia creciente, impulsada en gran medida por los ingresos recurrentes de abonos y honorarios. Sin embargo, estos últimos muestran una mayor volatilidad, con variaciones significativas entre algunos meses, lo cual podría ser el resultado de la estacionalidad en la demanda de ciertos servicios.

Por otro lado, los convenios aportan ingresos más esporádicos e irregulares, lo que sugiere que esta categoría no representa una fuente estable de ingresos, sino más bien una contribución eventual que depende de oportunidades puntuales.

Respecto a los costos y gastos operativos, se observa una estabilidad general, sin incrementos o disminuciones significativas que puedan alertar sobre cambios importantes en la estructura de costos de la empresa. Esto contribuye a mantener una base de costos relativamente controlada, permitiendo que las variaciones en los ingresos impacten directamente en la rentabilidad de cada período.

Es importante destacar que el EERR no contempla depreciaciones. Esto se debe a que:

- El personal utiliza equipos propios, por lo que no hay depreciación en activos informáticos.
- El mobiliario está totalmente amortizado, eliminando así cargos de depreciación relacionados.
- La oficina es alquilada y no representa un activo depreciable, ya que los pagos mensuales de alquiler se registran como gastos de operación.

La ausencia de depreciaciones mantiene un EERR más simplificado y refleja una estructura de activos fijos limitada, que se ajusta al modelo de negocio actual de la empresa.



En conclusión, la empresa muestra un desempeño financiero favorable, con ingresos estables y control sobre sus gastos operativos. La estructura actual de activos permite una flexibilidad en la gestión de costos, y la exclusión de depreciaciones, fundamentada por los motivos anteriormente mencionados, contribuye a simplificar el EERR sin afectar la precisión del análisis.

Figura 1: Resultados

EERR MENSUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
(+) Ingresos					
Abonos	\$ 7.540.640	\$ 10.017.550	\$ 10.895.569	\$ 10.668.522	\$ 10.537.857
Honorarios	\$ 24.359.400	\$ 7.199.846	\$ 7.374.211	\$ 13.260.500	\$ 23.929.168
Convenios	\$ 356.590	\$ 166.600	\$ -	\$ 104.000	\$ -
Anticipos de clientes	\$ 100.000	\$ 308.960	\$ 272.350	\$ 469.040	\$ 302.160
Recuperos del cliente	\$ 355.417	\$ 436.998	\$ 373.172	\$ 172.422	\$ 1.256.551
Total de ingresos	\$ 32.712.047	\$ 18.129.949	\$ 18.915.302	\$ 24.674.484	\$ 36.025.736
(-) Costos Variables					
Gastos del cliente	\$ 514.292	\$ 754.095	\$ 284.991	\$ 1.459.023	\$ 1.131.268
Fondo de producción	\$ 18.694.567	\$ 9.530.640	\$ 9.766.561	\$ 13.638.321	\$ 19.990.185
Total de Costos Variables	\$ 19.209.059	\$ 10.284.735	\$ 10.051.552	\$ 15.097.344	\$ 21.121.453
(=) Contribución Marginal	\$ 13.503.188	\$ 7.845.214	\$ 8.863.750	\$ 9.577.140	\$ 14.904.283
(-) Costos Fijos					
Almacén	\$ 83.857	\$ 117.000	\$ 180.500	\$ 156.540	\$ 305.800
Sueldos Básicos	\$ 3.242.054	\$ 3.768.254	\$ 4.261.552	\$ 4.536.552	\$ 4.209.465
Consultoría	\$ 78.296	\$ 78.296	\$ 113.580	\$ 113.580	\$ 113.580
Capacitaciones y Pasajes	\$ 42.000	\$ 42.300	\$ 55.000	\$ 56.000	\$ 109.300
Servicios	\$ 61.014	\$ 65.400	\$ 86.060	\$ 96.300	\$ 83.400
Alquiler y Expensas	\$ 1.178.936	\$ 1.130.000	\$ 1.179.917	\$ 1.438.700	\$ 1.500.327
Limpieza	\$ 60.000	\$ 14.300	\$ 72.000	\$ 88.000	\$ 82.600
Sistemas	\$ 492.455	\$ 488.800	\$ 500.028	\$ 479.500	\$ 456.500
Librería	\$ 76.800	\$ 78.180	\$ 56.850	\$ 121.000	\$ -
Membresías	\$ 16.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Eventos	\$ 166.000	\$ -	\$ -	\$ 285.500	\$ 48.600
Otros gastos de oficina	\$ 42.000	\$ 349.500	\$ 343.000	\$ 850.625	\$ 459.900
Total de Costos Fijos	\$ 5.539.412	\$ 6.157.030	\$ 6.679.487	\$ 8.247.377	\$ 7.388.572
(=) Resultado Operativo	\$ 7.963.776	\$ 1.688.184	\$ 2.194.263	\$ 1.329.763	\$ 7.515.711
(-) Gastos Financieros					
Gastos de cheques	\$ 27.461	\$ -	\$ 11.028	\$ 36.055	\$ 41.500
(=) Resultados Antes de Impuestos	\$ 7.936.315	\$ 1.688.184	\$ 2.173.235	\$ 1.293.708	\$ 7.474.211
(-) Impuestos					
IIBB	\$ -	\$ -	\$ 63.000	\$ 17.500	\$ -
Monotributo	\$ 142.668	\$ 214.300	\$ 232.419	\$ 172.500	\$ 161.700
(=) Resultado Neto	\$ 7.793.647	\$ 1.473.884	\$ 1.877.816	\$ 1.103.708	\$ 7.312.511
Dividendos	\$ 7.686.257	\$ 1.001.153	\$ 1.523.798	\$ 985.939	\$ 6.948.805
Resultado No Asignados	\$ 107.410	\$ 472.731	\$ 554.018	\$ 117.769	\$ 363.706



EBE MENSUAL	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
(+) Ingresos					
Abonos	\$ 19.194.517	\$ 19.074.750	\$ 12.740.741	\$ 15.495.529	\$ 13.886.289
Honorarios	\$ 10.399.250	\$ 8.878.414	\$ 18.519.574	\$ 16.162.450	\$ 25.072.622
Convenios	\$ 99.160	\$ 155.630	\$ -	\$ -	\$ 98.500
Anticipos de clientes	\$ 334.400	\$ 800	\$ 135.000	\$ 327.058	\$ 132.880
Recuperos del cliente	\$ 533.205	\$ 440.151	\$ 685.125	\$ 446.520	\$ 1.170.608
Total de Ingresos	\$ 24.400.532	\$ 22.549.745	\$ 32.074.440	\$ 32.431.557	\$ 40.300.004
(-) Costos Variables					
Gastos del cliente	\$ 978.941	\$ 627.421	\$ 892.523	\$ 752.210	\$ 2.115.933
Fondo de producción	\$ 12.787.255	\$ 11.661.330	\$ 17.485.304	\$ 16.860.571	\$ 21.802.412
Total de Costos Variables	\$ 13.766.196	\$ 12.288.751	\$ 18.377.827	\$ 17.592.781	\$ 24.007.745
(-) Contribución Marginal	\$ 10.722.336	\$ 10.260.994	\$ 13.696.613	\$ 14.838.776	\$ 16.293.239
(-) Costos Fijos					
Almacén	\$ 298.797	\$ 326.328	\$ 156.640	\$ 351.781	\$ 232.734
Sueldos Básicos	\$ 4.093.466	\$ 4.610.400	\$ 4.120.000	\$ 4.770.000	\$ 5.070.000
Consultoría	\$ 113.580	\$ 153.333	\$ 2.578.770	\$ 1.786.833	\$ 1.824.250
Capacitaciones y Posgrados	\$ 87.000	\$ 100.700	\$ 82.200	\$ 172.100	\$ -
Servicios	\$ 120.500	\$ 143.486	\$ 178.250	\$ 214.184	\$ 212.798
Alquiler y Expensas	\$ 1.519.100	\$ 1.800.220	\$ 1.988.260	\$ 1.860.485	\$ 2.135.250
Limpieza	\$ 113.000	\$ 83.600	\$ 100.480	\$ 143.600	\$ 113.000
Sistemas	\$ 503.000	\$ 552.424	\$ 542.500	\$ 513.046	\$ 607.126
Librería	\$ 54.170	\$ 68.550	\$ 77.200	\$ 100.740	\$ 2.200
Membresías	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Eventos	\$ 79.000	\$ -	\$ 277.500	\$ -	\$ 177.803
Otros gastos de oficina	\$ 208.200	\$ 122.800	\$ 347.180	\$ 110.776	\$ 250.200
Total de Costos Fijos	\$ 7.214.913	\$ 7.791.921	\$ 10.487.990	\$ 10.062.549	\$ 10.664.453
(-) Resultado Operativo	\$ 3.507.523	\$ 2.469.173	\$ 3.208.633	\$ 4.776.227	\$ 5.628.788
(-) Gastos Financieros					
Gastos de cheques	\$ 19.500	\$ 10.800	\$ 26.150	\$ 22.514	\$ 40.000
(-) Resultados Antes de Impuestos	\$ 3.488.023	\$ 2.458.373	\$ 3.182.483	\$ 4.753.713	\$ 5.588.788
(-) Impuestos					
IIBB	\$ 86.500	\$ 39.000	\$ 22.200	\$ 38.125	\$ -
Monotributo	\$ 192.400	\$ 161.000	\$ 177.000	\$ 177.290	\$ 177.290
(-) Resultado Neto	\$ 3.209.123	\$ 2.258.373	\$ 2.983.283	\$ 4.538.298	\$ 5.411.498
Dividendos	\$ 2.970.392	\$ 1.899.402	\$ 2.563.652	\$ 3.910.746	\$ 5.271.655
Resultado No Asignados	\$ 238.731	\$ 358.971	\$ 419.631	\$ 627.552	\$ 139.843

Fuente: Elaboración propia

Diseño de un Estado de Situación Patrimonial

A continuación, se presenta el estado de situación patrimonial propuesto para la empresa, estructurado conforme al plan de cuentas desarrollado. Este esquema facilita una



visualización clara de los activos, pasivos y patrimonio neto, que permiten un análisis financiero preciso para la toma de decisiones estratégicas.

Esquema 2: Estado de Situación Patrimonial propuesto

Estudio Jurídico Gomez y Asociados		ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL	
Al 31 de Octubre 2024			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos		Cuentas por Pagar	
Caja		Impuestos a pagar	
Bancos		Consultoria contable	
		Gastos de cheques a pagar	
		Convenios a pagar	
Cuentas por Cobrar		Total Pasivo Corriente	
Abonos a cobrar			
Honorarios Profesionales a cobrar		PATRIMONIO NETO	
Anticipos de clientes a cobrar		Capital Social	
Recuperos de clientes a cobrar		Fondo de Reserva	
		Fondo de Produccion	
		Dividendos	
		Resultados de Ejercicios Anteriores	
Total Activo Corriente		Total de Patrimonio Neto	
Activo No Corriente			
Otros activos			
Total Activo No Corriente			
TOTAL DE ACTIVO		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	

Fuente: Elaboración propia

Imagen 2: Resultados

Estudio Jurídico Gomez y Asociados		ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL	
Al 31 de Octubre 2024			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos		Cuentas por Pagar	
Caja	\$ 9.302.996	Impuestos a pagar	\$ 40.000
Bancos	\$ 11.024.564	Consultoria contable	\$ 214.000
		Gastos de cheques a pagar	\$ 5.000
		Convenios a pagar	\$ -
Cuentas por Cobrar		Total Pasivo Corriente	\$ 259.000
Abonos a cobrar	\$ 3.240.600		
Honorarios Profesionales a cobrar	\$ 6.600.000	PATRIMONIO NETO	
Anticipos de clientes a cobrar	\$ -	Capital Social	
Recuperos de clientes a cobrar	\$ 1.462.302	Fondo de Reserva	\$ 1.241.200
		Fondo de Produccion	\$ 21.892.412
Total Activo Corriente	\$ 31.630.462	Dividendos	\$ 5.271.655
Activo No Corriente		Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ 7.028.195
Otros activos	\$ 4.062.000	Total de Patrimonio Neto	\$ 35.433.462
Total Activo No Corriente	\$ 4.062.000		
TOTAL DE ACTIVO	\$ 35.692.462	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 35.692.462

Fuente: Elaboración propia



Como conclusión, El Estudio Jurídico Gómez y Asociados al 31 de octubre 2024, presenta una estructura financiera sólida y equilibrada, reflejando que sus activos totales ascienden a \$35.692.462, completamente financiados por el patrimonio neto y pasivos corrientes.

Con respecto a la liquidez, el activo corriente constituye el 88,6% del total de activos, siendo predominantemente líquido, con \$20.327.560 en caja y bancos, lo cual indica una alta capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo (pasivo corriente de solo \$259.000). Esto refleja una posición de liquidez muy favorable.

En cuanto a la solvencia, el patrimonio neto es de \$35.433.462, representando el 99,3% del total de financiamiento de la empresa, lo que evidencia una baja dependencia de financiamiento externo y un alto nivel de solvencia.

Los activos no corrientes representan el 11,4% del total de activos (\$4.062.000), lo cual es apropiado para una organización con alta proporción de activos líquidos, acorde a su naturaleza jurídica.

En relación al endeudamiento y riesgo financiero, la baja proporción de pasivos corrientes respecto al total de activos (0,73%) denota una estructura financiera conservadora, minimizando riesgos asociados al endeudamiento.

En general, la empresa tiene una situación patrimonial muy favorable, con liquidez suficiente para afrontar obligaciones inmediatas, solvencia sólida y un bajo nivel de endeudamiento. Esto le permite operar con tranquilidad financiera y tener margen para abordar futuras inversiones o gastos extraordinarios.

Desarrollo de Dashboard

Los dashboard desarrollados están diseñados para proporcionar una visión clara y precisa de las áreas clave que impactan en la operación del estudio. Estos tableros están enfocados en el seguimiento de ingresos, gastos, procesos judiciales y procesos extrajudiciales.

Cada uno de estos dashboard se adapta a las necesidades específicas del estudio, brindando métricas clave como la evolución de los ingresos por servicios legales, el control de los egresos, la cantidad de procesos judiciales y extrajudiciales, y la eficiencia en la gestión de los casos. A través de gráficos, tablas y comparativas, estos tableros facilitan el análisis y la identificación de áreas de mejora, contribuyendo a una gestión más eficiente y a la optimización de recursos.

Dashboard de Ingresos

Imagen 3: Propuesta de dashboard de ingresos





Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El tablero presentado en la imagen anterior representa indicadores y gráficos que se pueden obtener de la base de datos “Caja Estudio” del Estudio Gómez y Asociados.

A continuación, se procede a explicar los indicadores y gráficos.

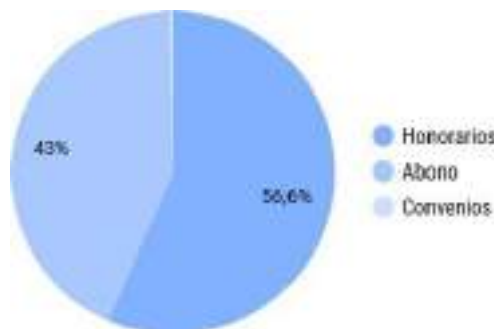
Gráfico 1: Ingresos totales por periodo



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

En la tabla y el grafico de barras anterior, se muestran los ingresos totales del estudio por periodo, reflejando el desempeño financiero del estudio durante el tiempo analizado. Se observa que los 5 periodos con mayores ingresos del 2024 fueron: enero (\$38.017.465), octubre (\$37.619.761), junio (\$34.407.477), septiembre (\$28.867.569) y julio (\$27.855.277).

Gráfico 2: Fuentes de ingresos principales





Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El gráfico circular representa las tres fuentes de ingresos del estudio jurídico: abonos, honorarios profesionales y convenios. Según las proporciones visualizadas:

- Abonos: Constituyen un 56,6% del ingreso total, lo que sugiere que los pagos regulares de clientes son una fuente significativa de estabilidad financiera para el estudio.
- Honorarios Profesionales: Representan 43%, indicando una dependencia importante en los servicios legales específicos prestados.
- Convenios: Aportan 0,4% siendo posiblemente la menor o una de las más variables fuentes de ingresos

Esta distribución evidencia la diversificación en las fuentes de ingresos del estudio, con una posible predominancia de una categoría sobre las demás, lo que puede influir en decisiones estratégicas para equilibrar o fortalecer áreas específicas.

Gráfico 3: Ingresos totales por fuente



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.



La distribución de ingresos del estudio jurídico es la siguiente:

- Honorarios Profesionales: Constituyen la principal fuente de ingresos, con un total de \$152.818.319, lo que indica que los servicios legales específicos representan la mayor parte de los ingresos del estudio.
- Abonos: Representan \$116.289.758, lo que refleja una fuente de ingresos significativa basada en pagos regulares, posiblemente de clientes recurrentes.
- Convenios: Aportan un total de \$1.044.441, siendo la menor de las tres fuentes de ingresos. Esto sugiere que los acuerdos o convenios tienen un impacto limitado en el total de los ingresos.

En conclusión, el estudio jurídico depende en gran medida de los honorarios profesionales y los abonos, mientras que los convenios tienen un rol mucho menor en los ingresos generales. Esto podría orientar decisiones estratégicas hacia el fortalecimiento de las áreas principales o el incremento de ingresos por convenios.



Dashboard de Gastos de Sociedad

Imagen 4: Propuesta de dashboard de gastos de sociedad

Importancia relativa de los gastos de la sociedad



Gastos Totales



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El tablero presentado en la imagen anterior representa indicadores y gráficos que se pueden obtener de la base de datos "Caja Estudio".

A continuación, se procede a explicar los indicadores y gráficos.



Gráfico 4: Importancia relativa de los gastos



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

Se destacan las cinco principales categorías de gastos de la sociedad y su incidencia relativa en los gastos totales del período analizado (aproximadamente \$252.700.000):

- Sueldos: Con \$184.560.222 (73.03%), representan la mayor proporción de los gastos totales, reflejando una alta dependencia en recursos humanos como base operativa de la sociedad.
- Dividendos: Con \$28.608.565 (11.32%), se posicionan como la segunda mayor categoría de gasto, evidenciando la importancia de las remuneraciones a los accionistas.
- Alquiler: Este gasto asciende a \$12.000.000 (4.75%), indicando una inversión significativa en infraestructura o espacio físico para operaciones.
- Consultoría: Representa \$6.697.660 (2.65%), destacando la asignación de recursos para servicios externos especializados, probablemente para soporte estratégico o técnico.



- Sistemas: Con \$4.914.921 (1.64%), reflejan la inversión en tecnología, esencial para la continuidad y modernización de las operaciones.

En conclusión, los sueldos dominan ampliamente los gastos totales, seguidos por dividendos y alquiler, mientras que consultoría y sistemas representan proporciones más pequeñas, pero estratégicamente relevantes.

Gráfico 5: Total de gastos sociedad



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El gráfico presentado detalla los gastos totales de la sociedad durante el período analizado, los cuales ascienden aproximadamente a \$252.700.000. Las categorías principales incluyen sueldos, dividendos, alquiler, consultoría y sistemas, que representan una porción significativa de los gastos totales.

Esto refleja las prioridades financieras de la sociedad, con un fuerte enfoque en el capital humano, la distribución de beneficios a los inversores y los costos operativos clave para el funcionamiento y crecimiento de la organización.



Dashboard procesos judiciales

Imagen 5: Propuesta de dashboard de procesos judiciales



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El tablero presentado en la imagen anterior representa indicadores y gráficos que se pueden obtener de la base de datos “Procesos Judiciales”.

A continuación, se procede a explicar los indicadores y gráficos.



Gráfico 6: Total de procesos judiciales por cliente

	Cliente principal	Total de proce...
1.	Cliente 1	19
2.	Cliente 2	16
3.	Cliente 3	15
4.	Cliente 4	15
5.	Cliente 5	14
6.	Cliente 6	13
7.	Cliente 7	12

1-100/150 < >

Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

La tabla muestra a los clientes con mayor cantidad de procesos judiciales gestionados por el estudio, destacándose como los principales generadores de actividad legal. Estos clientes representan un volumen significativo del trabajo total, evidenciando una concentración en pocos actores que demandan mayor atención y recursos por parte del estudio.

Gráfico 7: Total de procesos judiciales

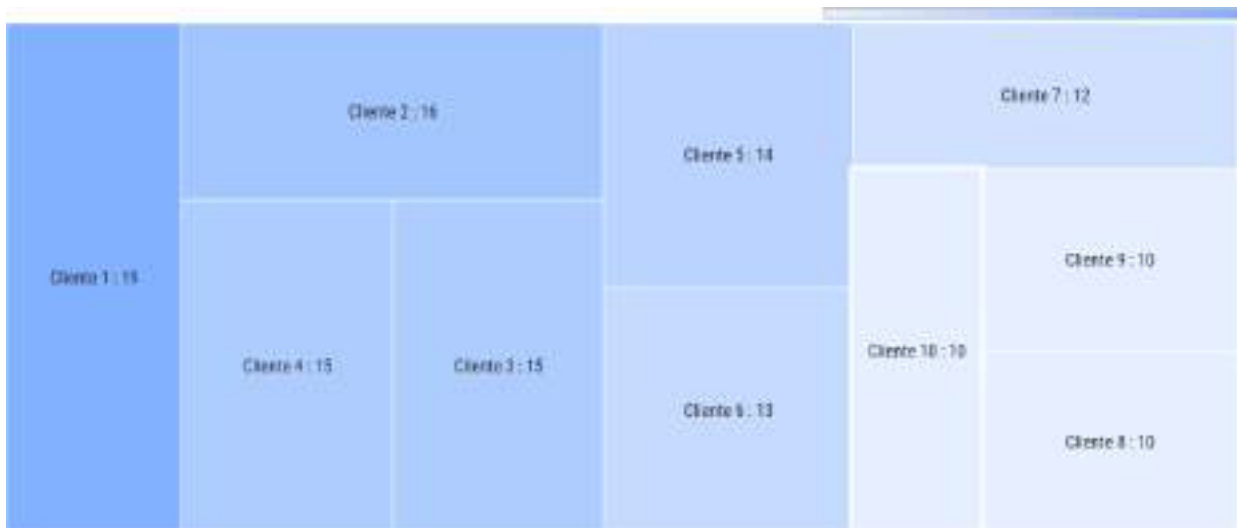


Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.



En el período analizado, el estudio jurídico gestiona un total de 421 procesos judiciales, este dato refleja el alcance operativo del estudio, indicando su capacidad para manejar un volumen considerable de casos.

Gráfico 8: 10 clientes con más procesos judiciales



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El gráfico muestra a los 10 clientes con más procesos judiciales gestionados por el estudio jurídico. Este análisis evidencia una concentración significativa de casos en estos clientes, quienes representan una parte importante de la actividad del estudio. Esto sugiere que el estudio mantiene relaciones estratégicas con clientes clave o que está especializado en áreas del derecho que generan altos volúmenes de litigios para estos actores.



Dashboard procesos extrajudiciales

Imagen 6: Propuesta de dashboard de procesos extrajudiciales



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El tablero presentado en la imagen anterior representa indicadores y gráficos que se pueden obtener de la base de datos “Procesos Extrajudiciales”.

A continuación, se procede a explicar los indicadores y gráficos.



Gráfico 9: Total de procesos extrajudiciales por cliente

	Cliente principal/Nombre/razón social	Asesoramientos
1.	Cliente 75	7
2.	Cliente 11	7
3.	Cliente 8	6
4.	Cliente 25	6
5.	Cliente 54	6
6.	Cliente 67	6
7.	Cliente 16	5
8.	Cliente 10	5
9.	Cliente 72	4
10.	Cliente 58	4

1 - 82 / 82

Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

La tabla muestra a los clientes con mayor cantidad de procesos extrajudiciales (asesoramientos) gestionados por el estudio jurídico.

Este análisis destaca la importancia del área de asesoramiento dentro del portafolio de servicios del estudio, con un enfoque en atender las necesidades estratégicas y preventivas de estos clientes.

Gráfico 10: Total de procesos extrajudiciales



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.



El análisis muestra que el estudio jurídico gestiona un total de 162 procesos extrajudiciales en el período analizado. Este dato refleja el alcance del asesoramiento legal y pone en evidencia la relevancia de esta actividad dentro del portafolio de servicios del estudio.

Los procesos extrajudiciales, como asesoramientos y mediaciones, constituyen una estrategia clave para resolver conflictos de manera eficiente y evitar litigios, lo que fortalece las relaciones con los clientes y posiciona al estudio como un socio estratégico en la prevención y gestión legal.

Gráfico 10: 11 clientes con más procesos extrajudiciales



Fuente: Elaboración propia a través de Looker Studio.

El gráfico de rectángulos muestra a los 10 clientes con mayor cantidad de procesos extrajudiciales gestionados por el estudio jurídico. Estos clientes representan una porción significativa de los 162 procesos extrajudiciales totales. Esto puede reflejar relaciones consolidadas y una alta demanda de asesoramientos específicos para estos clientes.



Recomendaciones

- Fortalecimiento de la Gestión Financiera: Implementar un sistema integral que incluya dashboard actualizados y automatizados para monitorear ingresos, egresos y procesos judiciales y extrajudiciales. Esto mejorará la capacidad de tomar decisiones estratégicas basadas en datos confiables y actualizados.
- Diversificación de Ingresos: Aumentar la proporción de ingresos provenientes de convenios y abonos mediante estrategias de fidelización de clientes y desarrollo de nuevas ofertas de servicios que complementen los honorarios profesionales.
- Optimización de Costos: Continuar priorizando los gastos en sueldos, pero explorar mecanismos para aumentar la eficiencia en consultoría y sistemas, con el fin de maximizar la rentabilidad.
- Estabilidad Financiera a Largo Plazo: Mantener el bajo nivel de endeudamiento observado en el Estado de Situación Patrimonial y fortalecer la política de reinversión de utilidades para garantizar la sostenibilidad.
- Atención a Clientes Estratégicos: Dado que un grupo reducido de clientes concentra la mayor cantidad de procesos judiciales y extrajudiciales, se recomienda fortalecer estas relaciones mediante un servicio altamente personalizado y evaluaciones periódicas de satisfacción.



Conclusiones

El análisis económico-financiero del Estudio Jurídico Gómez y Asociados refleja una organización con una base sólida en términos de liquidez y solvencia, pero con importantes oportunidades de mejora para asegurar su crecimiento sostenible. Si bien, la estabilidad financiera actual destaca por un bajo nivel de endeudamiento y un adecuado control de costos, la dependencia de fuentes de ingresos limitadas y la falta de herramientas integradas de gestión financiera comprometen su capacidad para adaptarse a un entorno competitivo y volátil. La implementación de sistemas como dashboards, estados financieros detallados y KPIs clave, junto con estrategias de diversificación de ingresos y capacitación interna, permitirá al estudio mejorar la transparencia, fortalecer la planificación estratégica y optimizar el desempeño operativo. Estas acciones, combinadas con un enfoque en retener y expandir relaciones con clientes clave, posicionarán al estudio no solo como un referente en la gestión legal en Tucumán, sino también como una organización financieramente robusta y preparada para enfrentar desafíos futuros, asegurando su crecimiento a largo plazo y consolidando su liderazgo en el mercado.

Apéndice

Instrumento de Recolección de datos:

En la investigación, la recolección de datos es un proceso fundamental para obtener información relevante y precisa que permita analizar y comprender la realidad objeto de estudio. A continuación, se presenta la encuesta que se ha realizado a los socios-gerentes del Estudio con el objetivo de captar sus percepciones, expectativas y experiencias en relación con la gestión económico-financiera de la firma.



1. ¿Cómo describiría el rol que ocupa la gestión financiera en el éxito y desarrollo del negocio del Estudio Jurídico?
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la gestión financiera actual?
3. ¿Cómo describiría la situación actual de la gestión económico-financiera en el estudio?
4. ¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos financieros que enfrenta el estudio actualmente?
5. ¿Con qué frecuencia se revisan los estados financieros y se toman decisiones basadas en ellos?
6. ¿Qué tipo de información financiera desearías tener disponible de manera regular para facilitar la toma de decisiones?
7. ¿Cómo cree que un sistema financiero más sólido y eficiente podría impactar en la estrategia a largo plazo del estudio?
8. ¿Cómo visualiza el futuro financiero del estudio en los próximos 5 años?
9. ¿Cómo valora la relación entre la gestión financiera y el desempeño legal del estudio?
10. ¿Qué características considera esenciales en las nuevas herramientas financieras que se implementarán?
11. ¿Cómo mediría el éxito de la implementación de estas nuevas herramientas financieras?



Plan de cuentas

El manual de cuentas presentado a continuación constituye una herramienta fundamental, su diseño permite la clasificación, el registro y el análisis de las transacciones económicas, facilitando la elaboración de reportes confiables y precisos.

Esquema 3: Plan de cuentas propuesto

PLAN DE CUENTAS			
CUENTAS DE ACTIVO		PATRIMONIO NETO	EGRESOS
Caja y Bancos		Capital Social	Costos Directos
Caja		Fondo de Reserva	Sueldos
Bancos		Dividendos	Gastos del cliente
Cuentas por Cobrar		Fondo de Producción	Gastos Operativos
Abonos		Resultados Acumulados	Matrícula
Honorarios Profesionales		Resultados de Ejercicios	Servicios
Anticipos de clientes			Sistemas
Recupero de gastos de clientes		INGRESOS	Gastos oficina
Otros Activos		Ingresos por Servicios Legales	Librería
Mobiliario y Equipos		Abonos	Capacitaciones y posgrados
		Honorarios	Matrículas
		Convenios	Membresías
CUENTAS DE PASIVO		Otros Ingresos	Eventos
Cuentas por Pagar		Otros Ingresos	Varios
Impuestos			Gastos Financieros
Consultoría Contable			Gastos de cheques
Gastos de cheques			
Gastos del cliente			Impuestos
Honorarios a pagar (convenios)			Impuestos
			Monotributos de los Abogados

Fuente: Elaboración propia

Manual de Cuentas

El Manual de Cuentas tiene como objetivo establecer una guía clara para la correcta clasificación y registro de las transacciones financieras del estudio. Este manual cubre las principales secciones del balance contable: Activo Corriente, Pasivo Corriente, Patrimonio Neto, Ingresos y Egresos, detallando las cuentas que las conforman y su propósito.

Código	Cuenta	Descripción	Tipo de cuenta
1	Activo		
1.1	Caja y Bancos	Fondos disponibles en efectivo y en cuentas bancarias.	Activo corriente



1.1.1	Caja	Dinero en efectivo disponible en la oficina	Activo corriente
1.1.2	Bancos	Fondos en cuentas bancarias del estudio.	Activo corriente
1.2	Cuentas por cobrar	Deudas pendientes de cobro de clientes.	Activo corriente
1.2.1	Abonos a cobrar	Pagos pendientes de abonos realizados por los clientes.	Activo corriente
1.2.2	Honorarios a cobrar	Deudas de los clientes por servicios legales prestados.	Activo corriente
1.2.3	Anticipos de clientes a cobrar	Anticipos que los clientes han realizado, pero no se han facturado.	Activo corriente
1.2.4	Recupero de clientes a cobrar	Recuperación de pagos pendientes de clientes con dificultades.	Activo corriente
1.3	Otros activos	Activos no monetarios que se utilizan para el funcionamiento del estudio.	Activo no corriente
1.3.1	Mobiliario y equipos	Mobiliario y equipos utilizados en las oficinas del estudio.	Activo no corriente
2	Pasivo		
2.1	Impuestos a pagar	Obligaciones fiscales y tributos pendientes de pago.	Pasivo corriente
2.2	Consultoría contable	Honorarios y servicios pendientes de pago por consultoría contable.	Pasivo corriente
2.3	Gastos de cheques	Gastos asociados con la emisión de cheques (comisiones, costos).	Pasivo corriente
2.4	Gastos de clientes	Gastos pendientes de cobro relacionados con servicios a clientes.	Pasivo corriente
2.5	Convenios a pagar	Pagos pendientes por acuerdos o convenios pactados con terceros.	Pasivo corriente
3	Patrimonio Neto		
3.1	Capital social	Aportes iniciales de los socios o accionistas.	Patrimonio neto
3.1.1	Fondo de reserva	Fondo destinado para la cobertura de eventualidades o inversiones.	Patrimonio neto



3.1.2	Dividendos	Pagos de dividendos a los socios.	Patrimonio neto
3.1.3	Fondo de producción	Fondos destinados al desarrollo y mejora de los servicios.	Patrimonio neto
3.2	Resultados acumulados	Ganancias no distribuidas de ejercicios anteriores.	Patrimonio neto
3.2.1	Resultados de ejercicios	Beneficios o pérdidas acumulados de ejercicios anteriores.	Patrimonio neto
4	Ingresos		
4.1	Ingresos por servicios legales	Ingresos derivados de la prestación de servicios legales.	Ingresos
4.1.1	Abonos	Ingresos por pagos de los clientes abonados.	Ingresos
4.1.2	Honorarios Profesionales	Ingresos generados por los honorarios cobrados a los clientes.	Ingresos
4.1.3	Convenios	Ingresos derivados de acuerdos o convenios con clientes o terceros.	Ingresos
4.2	Otros ingresos	Ingresos adicionales no relacionados con los servicios legales.	Ingresos
4.2.1	Otros ingresos	Ingresos por actividades adicionales (intereses, ingresos imprevistos, etc.).	Ingresos
5	Egresos		
5.1	Costos Directos	Costos directamente relacionados con la prestación de servicios.	Egresos operativos
5.1.1	Sueldos	Remuneraciones de empleados involucrados directamente en los servicios.	Egresos operativos
5.1.2	Gastos del cliente	Gastos directamente relacionados con los servicios que el estudio presta a sus clientes.	Egresos operativos
5.2	Gastos operativos	Gastos generales relacionados con el funcionamiento del estudio.	Egresos operativos
5.2.1	Movilidad	Gastos en transporte y otros servicios como servimotos o cadetes.	Egresos operativos



5.2.2	Servicios	Pagos de servicios básicos como luz, internet y teléfono.	Egresos operativos
5.2.3	Sistemas	Gastos asociados a software y plataformas como Google Suites, Infoexperto y Legal One.	Egresos operativos
5.2.4	Gastos oficina	Suministros de oficina (papelería, mobiliario, etc.).	Egresos operativos
5.2.5	Librería	Gastos en materiales de librería y otros suministros para el estudio.	Egresos operativos
5.2.6	Capacitaciones	Gastos relacionados con la formación y desarrollo de empleados.	Egresos operativos
5.2.7	Matrículas y Membresías	Gastos asociados con matrículas y membresías profesionales.	Egresos operativos
5.2.8	Eventos	Gastos relacionados con la participación u organización de eventos.	Egresos operativos
5.2.9	Varios	Otros gastos operativos no categorizados anteriormente.	Egresos operativos
5.3	Gastos financieros	Gastos asociados con operaciones financieras del estudio.	Egresos no operativos
5.3.1	Gastos de cheques	Comisiones y gastos relacionados con la emisión de cheques.	Egresos no operativos
5.4	Impuestos	Pagos por tributos y impuestos.	Egresos operativos
5.4.1	Impuestos	Impuestos generales relacionados con la actividad del estudio.	Egresos operativos
5.4.2	Monotributos abogados	Pago mensual de Monotributo para los abogados del estudio.	Egresos operativos



Bibliografía

- Ballvé, A. (2008). *Tablero de Control*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Emecé
- Beltrán J. M. (2010). *Indicadores de Gestión. Herramientas para Lograr la Competitividad*. Bogotá, Colombia. Editorial: Panamericana
- Corbalán, A. (2023). “*Diseño de un dashboard para la gestión económica financiera de un grupo empresario*”. Instituto de Administración FACE.
- Cuozzo, M. (2023). “*Diseño de un dashboard para la gestión económica financiera de una unidad académica*”. Instituto de Administración FACE.
- Drucker, P. F. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Guajardo Cantú, G.; Andrade de Guajardo, N. (2008). “*Contabilidad Financiera*”; Mc. Graw Hill: Interamericana. (5ªed.).
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Gestión de Costos: Contabilidad y Control (8ª ed.)*
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) *Metodología de Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Horngren, C.; Datar, S. & Rajan, M. (2021). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*
- Paz, F. (2023). “*Análisis de correspondencias múltiples aplicado a una empresa de servicios*”. Instituto de Administración FACE.
- Pérez Alfaro A. (2016). *Control de Gestión y Tablero de Comando*.



Pérez Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial. Textos y casos. 8va Edición. Madrid: Esic Editorial.*

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2008). *Finanzas corporativas (9na ed.). McGraw-Hill.*

Simons, R. (2008). *Palancas de Control. Primera edición. Buenos Aires: Temas Grupo.*