

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**PLANIFICACIÓN FINANCIERA OPERATIVA DE UNA EMPRESA QUE PRESTA
SERVICIOS DE ASESORÍA LEGAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



LIC. CARLOS ALFREDO MARTINEZ SAGASTUME

Guatemala, Octubre 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**PLANIFICACIÓN FINANCIERA OPERATIVA DE UNA EMPRESA QUE PRESTA
SERVICIOS DE ASESORÍA LEGAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

**CATEDRÁTICO: LIC. MSC. JONNY HARÓN GARCÍA ORDOÑEZ
AUTOR: LIC. CARLOS ALFREDO MARTINEZ SAGASTUME**

Guatemala, 31 de Octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Tadeo Castro
Evaluador: Ma. José Lima
Evaluador: MSc. Luis Alfonso Cardona B



ACTA/EP No. 4917

ACTA No. AF-PFS-B-015-2022 -MA-

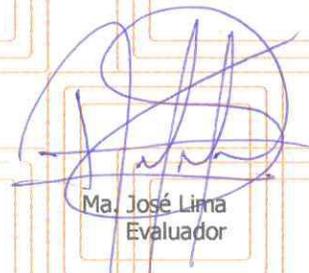
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 2 de octubre de 2,022, a las 10:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licenciado Carlos Alfredo Martínez Sagastume, carné No 201505814, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Posgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "PLANIFICACIÓN FINANCIERA OPERATIVA DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA LEGAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 03 al 07 de octubre de 2022.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 2 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



MSc. Tadeo Castro
Coordinador



Ma. José Lima
Evaluador



MSc. Luis Alfonso Cardona B
Evaluador



Licenciado Carlos Alfredo Martínez Sagastume
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

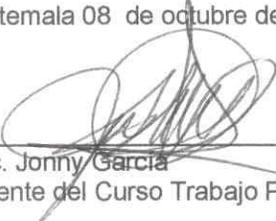
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, el Licenciado Carlos Alfredo Martínez Sagastume, Carné 201505814 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	57
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	78

APROBADO

Guatemala 08 de octubre de 2022.

(F) 
MSc. Jonny Garcia
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **CARLOS ALFREDO MARTÍNEZ SAGASTUME**, con número de carné: **201505814**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carlos Alfredo Martínez Sagastume', is written over a horizontal line.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Por estar conmigo en todo momento y darme la sabiduría y perseverancia para alcanzar esta meta profesional.
- A mis padres Zaida y Manuel, por el amor, enseñanzas, confianza, sacrificio y apoyo incondicional que me brindaron para lograr esta meta.
- A mi hermano Danny, por confiar en mí siempre e instarme a no darme por vencido.
- A mi tía Silvia, por alentarme a perseverar y alcanzar mi objetivo.
- A mis compañeros Por su amistad y apoyo a lo largo de estos años académicos.
- A la Universidad de San Carlos Por recibirme y albergarme en sus aulas, en las cuales recibí toda la formación profesional para servir al pueblo de Guatemala.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la industria	1
1.2 Antecedentes de la unidad de análisis	3
1.3 Antecedentes de la planificación financiera operativa	4
1.4 Antecedentes de investigaciones previas del tema objeto de investigación	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Servicios de asesoría	8
2.1.1 Servicios de asesoría legal.....	9
2.2 Planificación financiera.....	9
2.2.1 Planificación financiera operativa	10
2.3 Componentes de la planificación financiera operativa.....	11
2.3.1 La información financiera.....	11
2.3.2 Los objetivos financieros	11
2.3.3 Riesgos financieros	12
2.3.4 Capital de trabajo.....	12
2.3.5 Presupuesto de caja	13

2.3.5.1	Entradas de efectivo	13
2.3.5.2	Salidas de efectivo	13
2.3.6	Estados financieros proforma	14
2.3.7	Balance general.....	14
2.3.8	Estado de resultados	15
2.3.9	Estado de flujo de efectivo.....	15
2.4	Pasos del proceso de planificación financiera operativa	16
2.4.1	Planificación de efectivo	16
2.4.2	Pronóstico de las ventas.....	17
2.4.3	Planificación de utilidades	18
2.5	Métodos para proyectar ventas	18
2.5.1	Método económico-administrativo	19
2.6	Análisis financiero.....	19
2.7	Indicadores financieros.....	19
2.7.1	Indicadores de liquidez	20
2.7.2	Indicadores de eficiencia	21
2.7.3	Indicadores de apalancamiento	23
2.7.4	Indicadores de rentabilidad.....	24
2.8	Punto de equilibrio.....	25

2.8.1	Análisis del punto de equilibrio	25
3.	METODOLOGÍA.....	27
3.1	Definición del problema	27
3.2	Delimitación del problema	28
3.2.1	Unidad de análisis	28
3.2.2	Período histórico.....	28
3.2.3	Ámbito geográfico.....	28
3.3	Objetivos.....	29
3.3.1	Objetivo general.....	29
3.3.2	Objetivos específicos.....	29
3.4	Justificación	30
3.5	Método científico.....	30
3.6	Técnicas de investigación aplicadas.....	31
3.6.1	Técnicas de investigación documental	32
3.6.2	Técnicas de investigación de campo	32
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.1	Diagnóstico de la situación financiera histórica	34
4.1.1	Entrevista realizada a la gerencia.....	34
4.1.2	Análisis vertical y horizontal de estados financieros	34

4.1.2.1	Análisis del estado de situación financiera.....	35
4.1.2.1.1	Análisis del activo	36
4.1.2.1.2	Análisis del pasivo y patrimonio.....	38
4.1.2.2	Análisis del estado de resultados.....	39
4.1.2.2.1	Análisis de ingresos.....	41
4.1.2.2.2	Análisis del costo de servicios prestados y los gastos de operación	42
4.1.3	Análisis del estado de flujos de efectivo	42
4.1.4	Análisis de indicadores financieros.....	45
4.1.4.1	Análisis de indicadores de liquidez	46
4.1.4.2	Análisis de indicadores de eficiencia.....	46
4.1.4.3	Análisis de indicadores de apalancamiento	47
4.1.4.4	Análisis de indicadores de rentabilidad	47
4.2	Fijación de objetivos financieros de corto plazo	48
4.3	Elaboración del presupuesto de caja y los estados financieros proforma ..	49
4.3.1	Elaboración del presupuesto operativo.....	49
4.3.1.1	Proyección de ingresos por servicios prestados	49
4.3.1.2	Proyección del costo de servicios prestados.....	55
4.3.1.3	Proyección de gastos operativos	55
4.3.1.4	Proyección de gastos financieros.....	57

4.3.1.5	Presupuesto de costos y gastos	57
4.3.2	Determinación del punto de equilibrio operativo	61
4.3.3	Elaboración del presupuesto de caja	63
4.3.3.1	Proyección de entradas de efectivo	63
4.3.3.2	Proyección de salidas de efectivo	65
4.3.4	Elaboración de estados financieros proforma.....	70
4.3.4.1	Estado de resultados proforma	70
4.3.4.2	Estado de situación financiera proforma	73
4.3.4.3	Estado de flujos de efectivo proforma	77
4.4	Evaluación de resultados e indicadores financieros proyectados vs. resultados e indicadores financieros históricos	78
4.4.1	Evaluación de estados financieros proforma vs. estados financieros históricos	78
4.4.2	Indicadores financieros proyectados vs. indicadores financieros históricos	83
4.4.2.1	Indicadores de liquidez proyectados	83
4.4.2.2	Indicadores de eficiencia proyectados	84
4.4.2.2.1	Ciclo de conversión del efectivo	85
4.4.2.3	Indicadores de apalancamiento proyectados	86
4.4.2.4	Indicadores de rentabilidad proyectados.....	86
	CONCLUSIONES.....	88

RECOMENDACIONES 90

BIBLIOGRAFÍA..... 92

ANEXOS 96

ÍNDICE DE TABLAS..... 110

INDICE DE FIGURAS 112

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, y se utilizó como unidad de análisis una empresa dedicada a prestar servicios de asesoría legal, la cual figura bajo la modalidad de sociedad anónima desde el año 2012 y forma parte de un grupo empresarial multinacional. La empresa ofrece asesoramiento profesional y acompañamiento técnico en diferentes ramas del derecho y provee orientación en lo que concierne a asuntos legales. Cabe resaltar que el sector de servicios legales forma parte del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas, el cual se encuentra dentro de los cinco principales sectores que contribuyen al crecimiento económico del país. El problema de investigación del área de planificación financiera operativa, identificado para la empresa objeto de estudio consiste en la ausencia de herramientas de planificación financiera que permitieran estimar las cifras de sus estados financieros y evaluar el comportamiento de su ejecución, lo cual obstaculizaba la toma de decisiones y generaba un ambiente de incertidumbre sobre la rentabilidad y la situación financiera esperada de la empresa.

La planificación financiera operativa es vital para el éxito de las empresas, debido a que proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones que permitirán alcanzar los objetivos planteados en el corto plazo. También permite formular las estrategias apropiadas para tratar las deficiencias financieras y reducir la incertidumbre de las operaciones. Por esa razón, la investigación se orientó a efectuar una planificación financiera operativa útil para el proceso de toma de decisiones financieras de la empresa.

Con base en el problema de investigación identificado se formularon las siguientes interrogantes respecto a la unidad de análisis: ¿Cuál es la rentabilidad y la situación financiera esperada al aplicar la planificación financiera operativa? ¿Cuál es la situación financiera histórica? ¿Cuáles son las necesidades financieras y que acciones requieren en el corto plazo? ¿Qué beneficios económicos genera la adopción de la planificación financiera operativa?

Se realizó una investigación aplicada, a través al método científico, bajo un esquema exploratorio y no experimental, con el propósito de dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas. Se emplearon las técnicas de entrevista y análisis de documentos financieros, que comprenden los períodos del 2019 al 2021. Todas las proyecciones se elaboraron para el año 2022.

La solución planteada se enfocó en el diseño de un plan financiero operativo a la medida, el cual se define como el objetivo general de la investigación. Para lograrlo, se efectuó un diagnóstico de la situación financiera histórica con la finalidad de identificar las necesidades financieras de la empresa. sobre las cuales se establecieron los objetivos financieros a corto plazo que sirvieron de guía para elaborar las herramientas que conforman el plan financiero operativo.

Se elaboró un presupuesto de horas facturables para el año 2022 por unidad de negocio, con un estimado de 4,197.5 horas facturables, presupuestos operativos con ingresos totales de Q8,107,841, costos por servicios prestados de Q5,640,637 y gastos totales de Q1,191,917, cálculo del punto de equilibrio operativo por Q6,415,467 equivalente a 4,055.8 horas facturables (sin considerar ingresos por contratos fijos), el presupuesto de caja, los estados financieros proforma e indicadores financieros proyectados. Por último, se analizaron los beneficios económicos generados al aplicar el plan financiero diseñado.

Los resultados obtenidos demuestran que implementar un plan financiero operativo puede generar beneficios económicos, como el incremento de los ingresos y la reducción de costos, así como una mejora en los indicadores financieros. En lo que respecta a la unidad de análisis, se puede observar un incremento del 5% de los ingresos para el año 2022 con relación al año 2021 y la reducción del 10% del costo por servicios prestados, que reflejan una utilidad neta de Q956,465 equivalente al 11.8% de los ingresos, ROA del 24% y ROE del 47%. En cuanto a la situación financiera se proyectó un crecimiento del 48.5% del total de activos, pasivo y patrimonio, un saldo final de efectivo de Q864,426 con una razón de liquidez de 1.39, capital de trabajo neto de Q857,738 bajo un ciclo de conversión de efectivo de -37 días y una nueva estructura de capital conformada en un 43.4% por capital propio y otro 56.6% de deuda.

INTRODUCCIÓN

A consecuencia de la globalización y la expansión de la economía, el mercado de servicios legales en Guatemala ha sufrido un gran cambio, no solo por la complejidad del entorno regulatorio, sino también por el incremento de los riesgos en distintas áreas, el aumento de la economía digital y la continua presión por reducir costes.

La rentabilidad de este sector depende cada día más de su eficiencia operativa y debe reunir esfuerzos no solo para maximizar sus utilidades, sino también, para lograr la eficiencia en la gestión de la liquidez, las fuentes de financiamiento y el riesgo de insolvencia a corto plazo, todo a través de herramientas gerenciales que faciliten la toma de decisiones.

El problema de investigación del área de planificación financiera operativa, identificado para la empresa objeto de estudio consiste en la ausencia de herramientas de planificación financiera que permitieran estimar las cifras de sus estados financieros y evaluar el comportamiento de su ejecución, lo cual obstaculizaba la toma de decisiones y generaba un ambiente de incertidumbre sobre la rentabilidad y la situación financiera esperada de la empresa.

La justificación que demuestra la importancia y necesidad de esta investigación radica en que prever el comportamiento financiero futuro de la empresa es esencial y por lo tanto es imprescindible planificar acciones que minimicen el riesgo de pérdidas económicas y aseguren su fortalecimiento financiero, a través de herramientas gerenciales que faciliten el logro de sus propósitos económicos, maximicen sus utilidades y optimicen el uso de los recursos que dispone. En virtud de lo anterior, la investigación estuvo orientada a efectuar una planificación financiera operativa, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de financieros de la empresa.

El objetivo general de la investigación fue diseñar un plan financiero operativo para una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala para determinar la rentabilidad y la situación financiera esperada para el año 2022, a través

del diagnóstico de la situación financiera histórica, el establecimiento de objetivos financieros de corto plazo, la elaboración del presupuesto de caja y los estados financieros proforma, y el análisis de los resultados e indicadores financieros proyectados contra los resultados e indicadores financieros históricos.,

Para lograrlo se definieron cuatro objetivos específicos, que consisten en efectuar un diagnóstico de la situación financiera histórica de la empresa del período 2019 al 2021, a través del análisis vertical y horizontal de las cifras de los estados financieros y el análisis de los indicadores de liquidez, eficiencia, apalancamiento y rentabilidad; establecer objetivos financieros de corto plazo en atención a las necesidades financieras de la empresa; elaborar el presupuesto de caja y los estados financieros proforma aplicando los pasos de la planificación financiera operativa; y analizar los resultados e indicadores financieros proyectados contra los resultados e indicadores financieros históricos, así como los beneficios económicos generados al aplicar la planificación financiera operativa.

La investigación se realizó bajo el método científico. En la fase indagatoria se formuló el marco teórico y se desarrolló el plan para llevar a cabo la investigación. En la fase demostrativa se obtuvieron, ordenaron, midieron, cuantificaron y calcularon las evidencias, se analizó y determinó la situación financiera de la empresa, se analizaron los estados financieros históricos, se calcularon los indicadores financieros y se identificaron problemas y propuestas de solución. Para finalizar, en la fase expositiva se preparó y presentó el informe de investigación, que se compone de los capítulos siguientes:

Capítulo I, antecedentes, aborda el marco de referencia teórica y empírica para facilitar la comprensión y el análisis de los hechos relacionados con el tema de investigación y la unidad de análisis.

Capítulo II, marco teórico, que contiene la exposición y análisis de las bases teóricas, así como los conceptos utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema identificado; cuyo análisis y enfoque fundamentaron la interpretación de los resultados y contribuyeron a la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, metodología, en donde se detalla el procedimiento utilizado para dar respuesta al problema de investigación. En este apartado se especifican el objetivo general, los objetivos específicos y el diseño de la investigación, delimitando la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico. También se describen las técnicas e instrumentos empleados en el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV, discusión de resultados, el cual presenta el diagnóstico de la situación financiera histórica y el diseño de cada uno de los componentes del plan financiero operativo: objetivos financieros a corto plazo, presupuestos operativos de ingresos, costos y gastos, punto de equilibrio operativo, presupuesto de caja, estados financieros proforma e indicadores financieros proyectados.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, que se encuentran alineadas con los objetivos planteados y dan respuesta a las interrogantes formuladas en el planteamiento del problema, así como las referencias a la bibliografía consultada y anexos.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen de todo trabajo de investigación. Exponen un marco de referencia teórica y empírica que facilita la comprensión y el análisis de los hechos relacionados con el tema que se está investigando, y que corresponden para este caso en concreto, a la planeación financiera operativa de una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala.

Cabe señalar, que el sector de servicios de asesoría legal forma parte del sector económico de actividades profesionales, el cual ha evolucionado en los últimos años a consecuencia de la globalización del derecho y la diversificación de los distintos sectores socioeconómicos que demandan este tipo de servicios, transformando la visión de firmas y bufetes de abogados obligándolas a mejorar su eficiencia operativa.

1.1 Antecedentes de la industria

Los servicios de asesoría jurídica y legal forman parte del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas, catalogado por el Banco de Guatemala como un sector que abarca las actividades económicas que requieren un alto nivel de especialización, que se caracterizan por su elevada capacitación y conocimientos especializados en la prestación de los servicios profesionales que ofrecen (Banco de Guatemala, 2019).

El sector de servicios legales ofrece asesoramiento y acompañamiento en las diferentes ramas del derecho y provee orientación en lo que concierne a asuntos legales, representación ante tribunales, defensa, negociación de disputas civiles, mediación en procesos legales, así como la redacción de documentos de índole legal (contratos, testamentos, poderes judiciales, entre otros).

En particular, el mercado legal del país es conocido por sus sólidas capacidades transaccionales, por esta razón, varias firmas han proliferado en el mercado legal guatemalteco en los últimos años. Los informes publicados por el Departamento de Estadísticas Macroeconómicas del Banco de Guatemala reflejan que el sector de

actividades profesionales ha tenido fuerte participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del país. Como se muestra en la Tabla 1, la participación del sector en el PIB entre los años 2017 y 2019 presentó una tendencia positiva, alcanzando el punto más alto en 2018 con una tasa de variación anual de 5.9%.

Tabla 1

Producto Interno Bruto Real por el enfoque de la producción, con año de referencia 2013, período 2014-2019
Tasa de Variación Anual (%)

CIIU ^{1/}	Actividades Económicas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	4.6	4.2	-1.6	3.8	5.9	5.4

Fuente: Adaptado de *Guatemala en Cifras* [p.33], Banco de Guatemala, (2020).

^{1/} Clasificación Industrial Internacional Uniforme

En Guatemala, el ejercicio de los servicios de asesoría legal está a cargo de licenciados en ciencias jurídicas y sociales, abogados y notarios. La Embajada de Estados Unidos en Guatemala afirma que éstos representan el gremio profesional más grande en el país, con más de 36,000 abogados colegiados a la fecha. Además, el gremio gira alrededor de tres ejes gravitacionales: las universidades, el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala (CANG) y varias instituciones de gobierno incrustadas en los tres poderes del Estado, en donde se necesita un departamento jurídico (Hernández O. , 2014).

RSG Consulting y Deloitte Legal publicaron en 2019 un artículo en el cuál expresan que, el mercado de los servicios legales está sufriendo un gran cambio debido a la globalización y la expansión de la economía mundial, que se derivan en factores más específicos como la complejidad del entorno regulatorio, el incremento de riesgos de todo tipo, el aumento de la economía digital y una continua presión por reducir costos. De acuerdo con este artículo, las tendencias a futuro para la contratación de servicios de

asesoría legal están orientadas a una asesoría transfronteriza integrada, mejor y mayor uso de la tecnología, asesoría regulatoria y de cumplimiento legal, tarifas fijas, precio basado en el valor y mayor transparencia, así como la demanda de proveedores de servicios legales alternativos o no tradicionales. (RSG Consulting / Deloitte Legal, 2019)

1.2 Antecedentes de la unidad de análisis

La empresa analizada se constituyó bajo la modalidad de sociedad anónima de acuerdo con las leyes de la República de Guatemala, en enero de 2012, siendo su principal actividad la prestación de servicios de asesoría jurídica en diferentes ramas del derecho. Además, forma parte de un grupo empresarial con oficinas en Centroamérica y Suramérica.

El bloque de mercado al que se dirige la empresa está conformado por empresas de alto perfil, generalmente de talla internacional, derivado de la especialización y el valor agregado del servicio profesional que se ofrece. A pesar de ser una empresa pequeña, se encuentra por encima de varios competidores locales y es reconocida por varias revistas como una firma exitosa en la región. Además, mantiene fuertes conexiones con importantes firmas legales en otros países para realizar trabajos de forma conjunta

La firma es una de las más capacitadas en la región y se caracteriza por mantener una reputación inigualable de servicio y excelencia. El staff está conformado por abogados especializados, con preparación internacional y experiencia en el área corporativa, de cumplimiento, mercados de capitales, fusiones y adquisiciones, arbitraje y litigios.

El giro de negocio de la empresa consiste en la oferta de servicios de asesoría legal a empresas, a través de los miembros de la firma (abogados socios o asociados), quienes reciben una comisión sobre los honorarios pactados con el cliente dependiendo del tipo de contrato convenido con el cliente, el cuál puede negociarse por hora, por monto fijo o por etapas.

1.3 Antecedentes de la planificación financiera operativa

Según Robles Roman (2012) el mundo financiero ha evolucionado radicalmente. Los orígenes de las finanzas modernas se remontan a cuando todas las transacciones se realizaban mediante trueque (mercado de bienes reales), en el que se intercambiaban bienes y se negociaba con productos agrícolas (cosechas de granos, especias). La actividad comercial se enfocaba en el intercambio de productos para poder cubrir todas las necesidades sin utilizar dinero, el cuál apareció después como medio de intercambio y se comenzó a utilizar para comprar y vender productos, o para guardarlo y usarlo en intercambios futuros, cambiando la riqueza de productos a dinero.

Sin embargo, aun guardando el dinero obtenido de las actividades comerciales, éste sólo servía para comprar productos cuando se necesitaban, sin que pudiera generar alguna riqueza al acumularlo. En este sentido, surgió posteriormente la posibilidad de guardar el dinero en los comercios e invertirlo tanto en el corto como en el mediano plazo, recibiendo un premio por esa decisión considerando el alza de precios, por lo que el premio se denominó rendimiento (Robles Roman, 2012)

Flórez (2008) señala que el sistema financiero ha evolucionado de tal forma, que actualmente se busca que el dinero genere el mayor rendimiento. Desde sus orígenes a comienzos del siglo XX, el desarrollo del conocimiento financiero se ha caracterizado por cambios radicales en su objeto de estudio, desde su aparición hasta nuestros días. De esta forma, ha evolucionado desde una esfera descriptiva que se centró inicialmente en los aspectos legales de las fusiones, consolidaciones, formación de nuevas empresas y emisión de valores, así como en aspectos netamente operativos y de rutina.

Posteriormente atravesó el enfoque tradicional cuyo centro de atención fue la quiebra y reorganización empresarial, la liquidez corporativa, la presupuestación de capital, el financiamiento y la regulación de los mercados de valores, en un contexto caracterizado por el fracaso en los negocios y mercados debido a la gran depresión de 1930 y la primera guerra mundial, que posteriormente fue contrastada por una de las épocas más florecientes en el conocimiento financiero a partir de 1950 y hasta 1973, durante los

cuales se produjeron los más grandes avances teóricos en esta materia (Flórez Ríos, 2008, p. 147).

Según Flórez (2008), el enfoque tradicional de las finanzas empresariales que va de 1920 a 1950, supone que la demanda de fondos, decisiones de inversión y gastos se toman en alguna parte de la organización y le adscribe a la política financiera la mera tarea de determinar la mejor forma posible de obtener los fondos requeridos, de la combinación de las fuentes existentes.

Por otro lado, en el enfoque moderno (1950 a 1976) el interés por el desarrollo sistemático de las finanzas, estimulado por factores relacionados con el rápido desarrollo económico y tecnológico, presiones competitivas, y cambios en los mercados (que requerían un cuidadoso racionamiento de los fondos disponibles entre usos alternativos) dio lugar a un sustancial avance en campos conexos como la administración del capital de trabajo y los flujos de fondos, la asignación óptima de recursos, los rendimientos esperados, la medición y proyección de los costos de operación, la presupuestación de capitales, la formulación de la estrategia financiera de la empresa y la teoría de los mercados de capitales (Flórez Ríos, 2008, pp. 150-151).

Pérez Carballo (1997) argumenta que:

El interés por la función financiera se hizo crítico cuando fue crucial el generar, ordenar, planificar y distribuir los recursos necesarios para mantener en movimiento los subsistemas de producción y venta, y cuando las rutinas contables de información y análisis, en términos monetarios, del conjunto de transacciones y actividades de la empresa resultaron insuficientes. (p. 412)

De lo anterior se infiere que, la planificación financiera no sólo consiste en definir plazos y costes, es una labor más compleja y que requiere de personal cualificado para que los resultados de este proceso no se revelen inviables o alejados de la realidad de una empresa. Su historia se remonta a la década de los 70 del siglo pasado, concretamente en Estados Unidos, cuando muchas empresas se dieron cuenta de la necesidad de ejercer control sobre los elementos que de alguna u otra se relacionaban con su estado

financiero. A partir de entonces, la planificación financiera se popularizó hasta derivar en la labor que actualmente conocemos (EAE Business School, 2017).

Lizcano Álvarez (2004), en su Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, describe a la planificación como un proceso en el que se definen, paulatinamente, los objetivos y los planes de la empresa a largo plazo, mientras que, en un ámbito más concreto (de corto plazo) la presupuestación se ocupa de la valoración económica del plan operativo para un determinado período. Así, mientras que en la planificación no es necesario realizar estimaciones precisas sobre los ingresos y los gastos, cuando se confeccionan los presupuestos esta pormenorización resulta imprescindible.

1.4 Antecedentes de investigaciones previas del tema objeto de investigación

En Guatemala, este tema ha sido ampliamente estudiado, desde el enfoque de maximización de utilidades hasta la determinación de las necesidades de financiamiento de las empresas en un período determinado de tiempo. Los estudios concluyen que, la planificación financiera operativa es un proceso vital para el desarrollo y consecución de los objetivos organizaciones, como de la subsistencia en el día a día de la economía moderna.

A partir de los estudios previos relacionados con el tema de investigación, diseñar un plan financiero operativo para una empresa que presta servicios de asesoría legal, representa ventajas y beneficios, ya que a través de la planificación financiera operativa se podrán diseñar estrategias y planes de acción que mejoren las deficiencias financieras de la empresa, para operar libres de incertidumbre de si la empresa está siendo rentable o no, además de cuantificar las metas para los distintos rubros financieros.

En la Tabla 2 se resumen algunos estudios previos sobre la aplicación de la planificación financiera operativa en distintas empresas y sus respectivos aportes como herramienta de uso gerencial.

Tabla 2*Investigaciones previas del tema objeto de investigación*

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
1	Planificación financiera a corto plazo de una empresa comercializadora de maquinaria industrial ubicada en la ciudad de Guatemala.	Noviembre 2016	Análisis para conocer el proceso de planeación financiera a corto plazo, con el fin de proporcionar lineamientos que orienten el proceso de toma de decisiones.	La aplicación de la planificación financiera a corto plazo como una herramienta para corregir deficiencias en la gestión financiera.
2	Planificación financiera de corto plazo en empresas que prestan servicios de seguridad privada en la ciudad de Guatemala.	Abril de 2017	La ausencia de planificación financiera provoca complicaciones en el manejo adecuado de la liquidez, además de ejercer un impacto negativo en los resultados de operación y en la rentabilidad.	Diseño e implementación de la planeación financiera de corto plazo, con base en técnicas de presupuestación operativa y financiera.
3	Planificación financiera operativa para la empresa Quidawi S.R.L.	2017	La importancia sobre un control adecuado de la situación financiera y patrimonial, eficiencia en el uso de los activos y el ciclo de conversión del efectivo.	Diseño de un plan financiero operativo para optimizar la liquidez y maximizar la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de: Romero (2016), Gálvez (2017) y Landívar (2017).

2. MARCO TEÓRICO

El sector de servicios legales ofrece asesoramiento y acompañamiento en las diferentes ramas del derecho. Las empresas que integran este sector, como cualquier otro sector de la economía, dependen de una buena planificación que permita la consecución de sus objetivos (especialmente los financieros) tanto en la largo como en el corto plazo. La planificación financiera es una herramienta clave de la gestión financiera que otorga control y mejora el proceso de toma de decisiones así como el nivel de logro de objetivos y metas organizacionales. Puede ser una herramienta flexible por su adaptación a diferentes ámbitos y aspectos de la vida empresarial (Valle Nuñez, 2020, p. 160).

En específico, la planificación financiera a corto plazo implica la preparación de pronósticos de ventas y planes de producción, tomando como base estrategias alternativas de mercadotecnia y producción, así como la determinación de los recursos necesarios para alcanzar tales proyecciones. También conlleva la preparación de estados financieros proforma para proyectar las utilidades de la empresa y su situación financiera en un período determinado.

2.1 Servicios de asesoría

La Real Academia Española (RAE) define asesoría como “un servicio profesional de información y consejo en materia especializada (jurídica, fiscal, técnica, cultural, laboral, contable, etc.)” Los servicios de asesoría permiten hacer frente a las necesidades de las empresas, en distintas ramas.

Según Sánchez Galán (2018) la asesoría es la labor de un profesional o una empresa destinada a la realización de distintas funciones de asesoramiento, control y supervisión de la actividad económica de una persona física o jurídica que contrata sus servicios en el ámbito económico y jurídico.

2.1.1 Servicios de asesoría legal

Según la revista UNIR (2020):

Un asesor jurídico o legal es un jurista, un profesional experto cuya función primordial es la de garantizar la correcta y adecuada aplicación de la normativa vigente en cada una de las actuaciones realizadas por la empresa. Contar con un buen asesor jurídico en la empresa garantizará el planteamiento ajustado a Derecho de los planes de negocio de la compañía, las relaciones entre la misma y sus empleados, así como las sinergias y colaboraciones con otras empresas (...). La figura del asesor legal es imprescindible de cara a evaluar las circunstancias que rodeen la negociación y contratación en el ámbito de la empresa.

Los servicios de asesoramiento legal se clasifican en función de las diversas ramas del derecho, que según Pereira-Orozco (2013, p.176) son las siguientes:

- a) Derecho Público: derecho constitucional, derecho administrativo, derecho penal, derecho procesal, derecho tributario, derecho notarial, derecho internacional público.
- b) Derecho Social: derecho del trabajo, derecho agrario, derecho de familia, derecho de seguridad social.
- c) Derecho Privado: derecho civil, derecho mercantil, derecho internacional privado.

2.2 Planificación financiera

La planeación financiera es un reflejo en términos monetarios de la planificación global de la empresa e integra las diferentes políticas funcionales que componen ésta, permitiendo determinar de forma previsional el resultado económico (rentabilidad) y financiero (necesidades de financiación) que se obtienen en función de las alternativas estratégicas que se quieren considerar. (...) El principal objetivo de la planificación financiera es la determinación del resultado y de las necesidades financieras de las alternativas que se quieran considerar. Por ello, la elaboración de un plan financiero es

un proceso iterativo en el que a partir de unas hipótesis iniciales se van modificando éstas hasta lograr tanto la financiación equilibrada de la empresa como la convergencia del plan financiero con los objetivos de la organización (Mederos et al., 2011).

La finalidad de la planificación financiera es establecer si la empresa dispondrá de los recursos financieros necesarios para cumplir sus metas, con base en los supuestos económicos que la administración considere pertinentes. Es un proceso que implica analizar la situación actual y estimar su comportamiento futuro desde una perspectiva crítica, a partir de la cual se tomarán decisiones financieras.

2.2.1 Planificación financiera operativa

Según Gitman & Zutter (2012), el proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos, lo cuáles a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía.

Brealey, Myers, & Allen (2010) señalan que las decisiones de corto plazo son más sencillas que las de largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede identificar oportunidades de inversión de capital extremadamente valiosas, encontrar la razón de deuda óptima y precisa, seguir una política perfecta de dividendos y, sin embargo, fracasar porque nadie se preocupó por captar el efectivo que se necesitaba para pagar las cuentas de este año. De allí la necesidad de la planeación de corto plazo u operativa.

La planificación financiera operativa está orientada a especificar las acciones en el corto plazo y estimar el efecto anticipado de tales acciones. Generalmente abarca un período no mayor a un año y comprende el pronóstico de ventas, producción, el efectivo y las utilidades. Al resultado tangible, que resume las actividades desarrolladas en este proceso se le conoce como plan financiero operativo.

2.3 Componentes de la planificación financiera operativa

Dentro de los componentes a tomar en cuenta para la planificación financiera operativa se encuentran: la información financiera, los objetivos financieros, los riesgos financieros, el capital de trabajo, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

2.3.1 La información financiera

Es el conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado. (Guevara, 2012)

La información financiera presenta de manera ordenada y sistemática la situación financiera de la empresa, los resultados de sus operaciones y otros aspectos de carácter financiero que pueden emanar de la contabilidad o de reportes auxiliares que reflejen el uso o manejo de los recursos financieros asignados a la empresa.

2.3.2 Los objetivos financieros

Según Meigs (1992) existen dos objetivos financieros básicos: la rentabilidad en las operaciones y la posición de solvencia. La rentabilidad en las operaciones significa aumentar el valor del patrimonio de los accionistas a través de las actividades de la empresa; es decir, proporcionar a los propietarios una retribución satisfactoria a su inversión. Una posición de solvencia implica ser capaz de pagar las deudas y obligaciones de la empresa a medida que se vencen.

Los objetivos financieros establecen lo que se quiere lograr y cómo se pretende alcanzar. Garantizan el crecimiento de la empresa y promueven un mejor control de las erogaciones de los recursos financieros. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables.

2.3.3 Riesgos financieros

Gitman & Zutter (2012) explican que la estructura de capital de la empresa influye directamente en su riesgo financiero, que es el riesgo de que la empresa no sea capaz de cumplir con sus obligaciones financieras. La sanción por no cumplir con las obligaciones financieras es la quiebra. Cuanto mayor sea el financiamiento de costo fijo que tenga una empresa en su estructura de capital (acciones preferentes y deuda, incluyendo arrendamientos financieros), mayores serán el apalancamiento y los riesgos financieros. El riesgo financiero depende de la decisión de estructura de capital que tome la administración y esa decisión se ve afectada por el riesgo de negocio que enfrenta la empresa.

Los riesgos financieros reflejan la probabilidad de que se produzca un acontecimiento negativo que resulte en pérdidas financieras. Atendiendo a su naturaleza estos se pueden clasificar en riesgos de mercado, de crédito, de liquidez y operacionales. Estos riesgos pueden ser el resultado de una mala gestión de los flujos de caja, altos niveles de endeudamiento, fluctuaciones en el tipo de cambio o tasa de interés, así como la falta de información apropiada para la toma de decisiones.

2.3.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo neto se define como la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes. Cuando los activos corrientes exceden a los pasivos corrientes, la empresa tiene un capital de trabajo neto positivo. Cuando los activos corrientes son menores que los pasivos corrientes, la empresa tiene un capital de trabajo neto negativo. (Gitman & Zutter, 2012, p. 403 y 544).

Las necesidades con relación al capital de trabajo se calculan a través de una herramienta denominada Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE), que se encuentra conformada por los días promedio de inventario, más los días promedio de cobranza a los clientes, menos los días promedio de pago a los proveedores.

2.3.5 Presupuesto de caja

Gitman y Zutter (2012) definen el presupuesto de caja como un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo (p. 119).

Por medio del presupuesto de caja se determina el flujo de efectivo generado de los ingresos y egresos, el punto de equilibrio y los excedentes o faltantes de efectivo de la operación de la empresa.

2.3.5.1 Entradas de efectivo

Según Gitman & Zutter (2012) las entradas de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa durante un período financiero específico. Los componentes más comunes de las entradas de efectivo son las ventas en efectivo, la recaudación de las cuentas por cobrar y otras entradas en efectivo.

Las entradas de efectivo representan la cantidad de dinero percibido por la empresa, aumentando el efectivo disponible en un período determinado. El total de ventas o las utilidades generadas no representa necesariamente el total de entradas de efectivo generadas, puesto que existe una brecha entre los ingresos al crédito y los ingresos al contado.

2.3.5.2 Salidas de efectivo

Según Gitman & Zutter (2012) las salidas de efectivo incluyen todos los desembolsos de efectivo que realiza la empresa durante un período financiero determinado. Los desembolsos de efectivo más comunes son compras en efectivo, desembolsos en activos fijos, pagos de cuentas por pagar, pagos de intereses, pagos de renta (y arrendamiento), sueldos, salarios y pagos del principal (préstamos).

Las salidas de efectivo representan la cantidad de dinero erogado por la empresa, disminuyendo el efectivo disponible en un período determinado. El total de gastos no representa necesariamente el total de salidas de efectivo generadas, puesto que existen gastos derivados de partidas no monetarias (como las depreciaciones) cuya erogación ha sido realizada de forma anticipada.

2.3.6 Estados financieros proforma

Gitman & Zutter (2012) indican que los estados presupuestados o proforma son estados de resultados y balances generales proyectados, (p.127). Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de resultados presupuestados muestran los ingresos y costos estimados para el año siguiente, mientras que los balances generales presupuestados muestran la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado. Para calcular ciertos valores del balance general y del estado de resultados se emplea el método crítico, con base en la experiencia o suposición del analista financiero.

2.3.7 Balance general

“El balance general representa una fotografía tomada en un momento específico (fecha) que muestra los activos de una empresa y cómo se financian los mismos (deuda o capital)” . (Besley & Brigham, 2016, p.36)

Según Besley & Brigham (2016) los activos circulantes incluyen los elementos que se liquidarán y convertirán en efectivo en menos de un año como el efectivo, equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, mientras que los activos fijos a largo plazos incluyen inversiones que ayudan a generar flujos de efectivo en periodos más largos (propiedad, planta y equipo). Además, la deuda a corto plazo, que se denomina pasivo circulante o pasivo a corto plazo incluye las cuentas por pagar, gastos devengados y documentos por pagar, liquidables en menos de 12 meses, mientras que la deuda a largo plazo incluye los bonos e instrumentos de deuda similares que son pagaderos en un periodo mayor a un año.

Por último, el capital contable es la diferencia entre los recursos y la deuda de una empresa. Representa la propiedad de los accionistas. Para Besley & Brigham (2016) el capital contable total es la cantidad que se pagaría a los accionistas en caso de que los activos de la empresa se pudieran vender a los valores reportados en el balance general y su deuda se liquidara según los valores reportados en el mismo balance. Por tanto, el capital contable de los accionistas, o valor neto, es igual al total de los activos menos el total de los pasivos, (p.37).

2.3.8 Estado de resultados

El estado de resultados, que también se conoce como estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un periodo específico, como un trimestre o un año. Resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió durante un periodo contable. (Besley & Brigham, 2016, p.41)

Cuando una empresa realiza sus operaciones con normalidad se espera que el resultado corresponda a una ganancia, puesto que las ventas o servicios prestados deberían superar los costos y gastos incurridos, generando un margen de utilidad. No obstante, se puede darse el caso de que los costos y gastos sean superiores a los ingresos, produciendo un resultado negativo, conocido como pérdida.

2.3.9 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo está diseñado para mostrar cómo las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo al revisar sus decisiones de inversión (usos del efectivo) y financiamiento (fuentes del efectivo). La información contenida en el estado de flujo de efectivo puede ayudar a resolver preguntas como las siguientes: ¿la empresa está generando el efectivo necesario para la compra de activos fijos adicionales para su crecimiento? ¿Tiene un exceso de flujo de efectivo que se pueda utilizar para pagar la deuda o invertir en nuevos productos? Esta información es útil tanto para los directivos financieros como para los inversionistas, así que el estado de flujo de efectivo es una parte importante del informe anual. (Besley & Brigham, 2016, p.44)

Para elaborar un estado de flujos de efectivo se necesita el estado de situación financiera a la fecha de cierre del periodo anterior y el estado de situación financiera a la fecha que se está cerrando el periodo en curso, así como el estado de resultados. Se puede presentar a través de dos métodos: directo o indirecto. Según Besley & Brigham (2016), bajo el método directo los flujos de efectivo operativos se calculan al sumar todos los ingresos que son en efectivo y después se restan todos los gastos que se pagan en efectivo, mientras que, bajo el método indirecto los flujos de efectivo provenientes de las operaciones se calculan a partir de la utilidad neta, se suman los gastos que no se pagan en efectivo y se restan los ingresos que no son en efectivo.

En cualquiera de los dos métodos se deben considerar las partidas que representan actividades de inversión o de financiamiento. Ambos formatos producen el mismo resultado y son aceptados por el Financial Accounting Standards Board. Por otro lado, el análisis del estado de flujos de efectivo se puede hacer bajo el método de entradas y salidas de efectivo, también conocido como método de programación, el mismo bajo el cual se elabora el presupuesto de efectivo.

Según Besley & Brigham (2016), bajo este método el flujo de efectivo neto se determina estimando las salidas y las entradas de efectivo que se espera generar en cada periodo. Aplicado al estado de flujos de efectivo, se deben analizar cuidadosamente las diferentes transacciones que provocaron entradas y salidas de efectivo, distinguiendo las transacciones normales de las que no lo fueron.

2.4 Pasos del proceso de planificación financiera operativa

El proceso de planificación financiera operativa es fundamental en el control y administración de los recursos de toda organización. Existen tres pasos fundamentales: la planificación de efectivo, el pronóstico de las ventas y la planificación de utilidades.

2.4.1 Planificación de efectivo

La planeación de efectivo comprende la elaboración del presupuesto de caja, o pronóstico de caja. Éste es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la

empresa que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.

Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos. Como muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. (Gitman & Zutter, 2012).

El presupuesto de caja se elabora tomando en cuenta distintas variables de ingreso y egreso como las ventas pronosticadas, ventas en efectivo, recuperación de cuentas por cobrar, otras entradas de efectivo (intereses, dividendos o rendimientos de inversiones), desembolsos de efectivo por compra de mercaderías o materias primas, pagos de renta, sueldos, impuestos, adquisición de activos fijos, intereses, dividendos, préstamos, etc.

2.4.2 Pronóstico de las ventas

La clave en el proceso de planificación de utilidades está en el pronóstico de las ventas. A partir de esta información se pueden evaluar y considerar todos los costos y gastos (fijos y variables) necesarios. Este es “el más importante conjunto de cifras obtenidas durante el proceso de planeación del negocio. Cuánto material hay que tener en el almacén, que tanto personal emplear y cuanto material comprar, son decisiones que dependen del pronóstico de ventas”. (Barrow, 2002, p.24)

El pronóstico de ventas debe considerar tanto el comportamiento histórico de las ventas de la empresa, como diversos factores externos dentro de los cuales se encuentran las tendencias del mercado, la estacionalidad de los productos y/o servicios o la competencia. Un apropiado pronóstico de ventas facilitará la gestión comercial al perfeccionar la estrategia de marketing y direccionar las actividades necesarias para alcanzar las metas de ventas establecidas.

2.4.3 Planificación de utilidades

En el proceso de planeación operativa o a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y precios. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables. Lo importante es la capacidad para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades (aumentos o disminuciones), por parte de cualquiera de las tres variables, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de la empresa, dentro de las restricciones a que está sujeta. En el diseño de las estrategias de estas tres variables, la creatividad es de gran relevancia (Ramírez Padilla, 2008).

La planificación de utilidades se realiza a partir de las distintas actividades del proceso de planificación financiera operativa, dentro de las cuales destacan la elaboración del presupuesto de ventas, costos y gastos, como del punto de equilibrio operativo. Las utilidades planificadas pueden tener tres destinos: el pago de deudas, el ahorro o la inversión.

2.5 Métodos para proyectar ventas

Existen distintos métodos para proyectar ventas. Los métodos cuantitativos utilizan datos medibles para formular hechos y descubrir patrones de comportamientos. Suelen obtenerse en formas de encuestas, estudios y observaciones sistemáticas. El resultado es una generalización de una muestra más grande. Por otro lado, existen métodos cualitativos, que se utilizan a menudo para comprender razones, opiniones y motivaciones subyacentes, con las cuales estimar el volumen de ventas. (Da Silva, 2021)

Existen distintos métodos cuantitativos y cualitativos para proyectar las ventas, como lo son el método Delphi, de suavizamiento exponencial, promedios móviles y de regresión. Para efecto de la presente investigación se utilizó el método económico-administrativo, el cual contempla variables cuantitativas y cualitativas.

2.5.1 Método económico-administrativo

Método que permite elaborar un presupuesto de venta el cual es utilizado como una herramienta de estimación de resultados, que permite un análisis cuantitativo y ordenado, compuesto de factores que influyen en las ventas de la empresa, direccionando las actividades que permiten su crecimiento (Castiblanco, 2014).

Este método fue desarrollado por W. Rautenstrauch y R. Villers con base en una fórmula que parte de las ventas del período inmediato anterior o el vigente, las cuales se ajustan en función de distintos factores económicos y administrativos. Se calcula a través de la fórmula $PV = (V \pm F) * E * A$, donde: (V) corresponde a las ventas del año anterior, (F) hace referencia a los factores específicos, (E) indica las fuerzas económicas generales, y (A) corresponde a las influencias administrativas. Los factores específicos (F) son el resultado de operar aritméticamente factores de ajuste (a), factores de cambio (b) y factores de crecimiento (c), es decir, $F = a + b + c$.

2.6 Análisis financiero

“Podemos definir el análisis financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa” (Córdoba Padilla, 2014, pág. 212) para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y de cómo se espera que esta evolucione en el futuro.

Hernández (2005) define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro, el cual está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.

2.7 Indicadores financieros

Los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas

mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera (Córdoba Padilla, 2014, p.267).

Los indicadores financieros están diseñados para reflejar la relación entre distintos rubros de los estados financieros, que no se pueden observar a simple vista. Además, permiten comparar la posición financiera respecto de la industria o de otras empresas. Dentro de los principales indicadores financieros se encuentran los indicadores de liquidez o solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad.

2.7.1 Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez o solvencia se usan para medir la capacidad que tiene una empresa para cumplir sus obligaciones en el corto plazo. Básicamente comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo para cumplir con esas obligaciones, para obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad (Van Horne & Wachowicz, 2010, p. 138).

La posición de liquidez de una empresa a menudo está relacionada con la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Los activos corrientes son susceptibles de convertirse rápidamente en efectivo por lo que se consideran más líquidos que los activos no corrientes. En la Tabla 3 se muestran los indicadores de liquidez, que son: razón corriente, prueba ácida y capital neto de trabajo.

Tabla 3

Indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	Interpretación
Razón corriente:	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Indicador	Fórmula	Interpretación
Prueba ácida:	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes con los saldos de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación.
Capital de trabajo (neto):	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo la toma de decisiones de inversión temporal.

Fuente: Adaptado de *Principales indicadores financieros y de gestión* [p.108], Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, (s.f), recuperado de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

2.7.2 Indicadores de eficiencia

Son conocidos también como indicadores de actividad. Analizan el uso correcto de los recursos de una empresa en función de las cuentas del balance general contra las cuentas de resultados. Los indicadores que conforman este rubro son la rotación de inventarios, cuentas por cobrar, activos y proveedores. Miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. En cierto sentido, estos índices miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. También pueden evaluar la eficiencia del total de los activos (Gitman y Zutter, 2012, p. 68).

Estos indicadores miden la rotación de distintos elementos del activo y del pasivo corriente. Son útiles para realizar un benchmark entre empresas del mismo sector económico, indicando que tan eficiente es una empresa en la administración de sus activos. En la Tabla 4 se muestran los distintos indicadores de eficiencia.

Tabla 4*Indicadores de eficiencia*

Indicador	Fórmula	Interpretación
Rotación de inventarios:	$\frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$	Presenta las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.
Inventarios en existencias:	$\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de mercancías vendidas}}$	Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta.
Rotación de cuentas por cobrar:	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un periodo de tiempo (en promedio).
Periodo de cobranza:	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas al crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera de clientes. Se expresa en días.
Rotación de activos:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	Mide cuántos quetzales genera el monto invertido en el activo total.
Rotación de cuentas por pagar:	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un período. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.
Periodo de diferimiento de proveedores:	$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365}{\text{Compras al crédito}}$	Mide la frecuencia con que se pagan las cuentas por pagar. Se expresa en días.

Fuente: Adaptado de *Principales indicadores financieros y de gestión* [pp.108-109], Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, (s.f), recuperado de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

2.7.3 Indicadores de apalancamiento

Los indicadores de apalancamiento o endeudamiento miden la participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa y el riesgo que estos representan. “El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades”. (Gitman y Zutter, 2012, p.72).

Los indicadores de endeudamiento evalúan el porcentaje total de deuda que tiene la empresa respecto de sus recursos propios. En la Tabla se muestran los indicadores de apalancamiento, que son: endeudamiento, autonomía y el índice de desarrollo de nuevos productos.

Tabla 5

Indicadores de apalancamiento

Indicador	Fórmula	Interpretación
Endeudamiento:	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo total}}$	Indica el capital que está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores.
Autonomía:	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los accionistas con respecto al de los acreedores.
Índice de desarrollo de nuevos productos:	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$	Indica la medida en que se concentra la deuda en el pasivo corriente. Un resultado mayor que uno (1) atenta contra la liquidez, y menor que uno (1) presenta mayor solvencia.

Fuente: Adaptado de *Principales indicadores financieros y de gestión* [p.111], Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, (s.f), recuperado de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

2.7.4 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad miden la efectividad de los administradores de una entidad, debido a que muestran que tan efectivo es el control de los costos y gastos en función de las ventas. Existen dos tipos de indicadores, los que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y los que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. Ambos indican la efectividad global de la operación de una empresa (Van Horne & Wachowicz, 2010, p. 148).

Los indicadores de rentabilidad son útiles para establecer el nivel de beneficios que la empresa está generando y proporcionan una visión general sobre la explotación alcanzada en la gestión de sus recursos. En la Tabla 6 se presentan los distintos indicadores de rentabilidad.

Tabla 6

Indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	Interpretación
Margen bruto de utilidad:	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Por cada quetzal vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
Rentabilidad sobre ventas:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad, sobre las ventas.
Rentabilidad sobre activos:	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Activo total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

Indicador	Fórmula	Interpretación
Utilidad por Acción:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$	Permite conocer la eficacia de la administración y facilitar a los accionistas la decisión de aumentar o realizar su participación.

Fuente: Adaptado de *Principales indicadores financieros y de gestión* [p.110], Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, (s.f), recuperado de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

2.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, también conocido como punto muerto o umbral de rentabilidad es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costes totales a los ingresos totales. (Arias, Rus, s.f.). En este punto no hay utilidad ni pérdida. Se puede expresar en volumen o en unidades monetarias.

El punto de equilibrio operativo es el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos, fijos y variables, mientras que el punto de equilibrio financiero es el nivel de ventas que se requiere para cubrir tanto los costos operativos, como la financiación de los activos y la rentabilidad exigida al capital.

2.8.1 Análisis del punto de equilibrio

La relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad financiera se explora en la planeación costo-volumen-utilidad, o análisis del punto de equilibrio operativo. El análisis del punto de equilibrio operativo es un método para determinar el punto en el cual las ventas apenas pagarán los costos operativos; es decir, el punto en el cual la empresa ni gana ni pierde. También muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas operativas de la empresa, ya sea que las ventas excedan o sean inferiores a ese punto. El análisis de equilibrio es importante en el proceso de planeación y control porque la relación costo-

volumen-utilidad puede tener una gran influencia de la proporción de inversión de la empresa en los activos fijos. (Besley & Brigham, 2016, p.652)

El análisis del punto de equilibrio se emplea para determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos, así como evaluar la rentabilidad obtenida a distintos niveles de ventas. Se puede calcular utilizando la fórmula $Q = CF / P - CV$, donde: (Q) hace referencia al punto de equilibrio operativo, (CF) es igual a los costos operativos fijos, (P) es igual al precio de venta por unidad y (CV) corresponde a los costos variables por unidad (la resta de ambos se conoce como margen de contribución).

El punto de equilibrio se puede calcular para un portafolio de productos o servicios calculando la contribución ponderada para cada unidad estratégica de negocio y su participación sobre el total de las ventas. La fórmula adaptada a este caso particular consiste en $Q = (CF / CUPT) * P$ donde: (Q) hace referencia al punto de equilibrio operativo, (CF) es igual a los costos operativos fijos, (CUPT) es igual a la contribución por unidad ponderada total y (P) corresponde a la participación sobre ventas de cada unidad estratégica de negocio.

3. METODOLOGÍA

A través de la metodología se explica con detalle el procedimiento utilizado para resolver el problema de investigación, en relación con la planificación financiera operativa aplicada a una empresa que presta servicios de asesoría legal, que actualmente no utiliza esta herramienta en el proceso de administración de sus recursos financieros y en la gestión de toma de decisiones.

3.1 Definición del problema

La empresa objeto de estudio se dedica a prestar servicios de asesoría legal en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. Ofrece asesoramiento profesional y acompañamiento técnico en diversas áreas del derecho, tales como: banca y finanzas, corporativo, laboral, fusiones y adquisiciones, arbitraje, derecho sucesorio y propiedad intelectual.

A consecuencia de los cambios que está sufriendo el mercado de servicios legales y la continua presión por la reducción de costos para mantener la competitividad, es indispensable llevar a cabo actividades de planificación, especialmente de carácter financiero, a través de las cuales se puedan establecer objetivos financieros claros sobre los cuales dirigir y medir los esfuerzos operativos. El problema de investigación del área de planificación financiera operativa, identificado para la empresa objeto de estudio consiste en la ausencia de herramientas de planificación financiera que permitieran estimar las cifras de sus estados financieros y evaluar el comportamiento de su ejecución, lo cual obstaculizaba la toma de decisiones y generaba un ambiente de incertidumbre sobre la rentabilidad y la situación financiera esperada de la empresa.

Con base en la problemática expuesta se planteó la pregunta general de investigación: ¿Cuál es la rentabilidad y la situación financiera esperada para el año 2022 de una empresa dedicada a prestar servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala al aplicar la planificación financiera operativa?

Adicionalmente, se plantearon las siguientes preguntas específicas: ¿Cuál es la situación financiera histórica de la empresa? ¿Cuáles son las necesidades financieras de la empresa y que acciones requieren en el corto plazo? ¿Qué beneficios económicos genera la adopción de la planificación financiera operativa en la empresa?

Prever el comportamiento financiero futuro de la empresa es esencial y por lo tanto es imprescindible planificar acciones que minimicen el riesgo de pérdidas económicas y aseguren su fortalecimiento financiero, a través de herramientas gerenciales que faciliten el logro de sus propósitos económicos, maximicen sus utilidades y optimicen el uso de sus recursos financieros. A partir de ello se propone diseñar un plan financiero operativo conformado por distintas herramientas técnicas que permitan estimar la rentabilidad y la situación financiera esperada para el año 2022.

3.2 Delimitación del problema

La delimitación se deriva de la especificación del problema, a partir de la cual se define la unidad de análisis, el período histórico y ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.2.1 Unidad de análisis

Para efectos de esta investigación se analizó una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala.

3.2.2 Período histórico

Para realizar el análisis histórico se utilizaron los estados financieros de los años 2019 al 2021. Se proyectaron presupuestos y estados financieros para el año 2022.

3.2.3 Ámbito geográfico

El ámbito geográfico en donde se desarrolló la investigación fue el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.3 Objetivos

El objetivo general y los objetivos específicos constituyen las acciones clave formuladas para la resolución del problema planteado, señalando las actividades concretas e indispensables en el proceso de la investigación.

3.3.1 Objetivo general

El objetivo general de la investigación consiste en:

Diseñar un plan financiero operativo para una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala para determinar la rentabilidad y la situación financiera esperada para el año 2022, a través del diagnóstico de la situación financiera histórica, el establecimiento de objetivos financieros de corto plazo, la elaboración del presupuesto de caja y los estados financieros proforma, y el análisis de los resultados e indicadores financieros proyectados contra los resultados e indicadores financieros históricos.

3.3.2 Objetivos específicos

Se definieron cuatro objetivos específicos para la investigación, a través de los cuales se alcanzó el objetivo general:

- Efectuar un diagnóstico de la situación financiera histórica del período 2019 al 2021, a través del análisis vertical y horizontal de las cifras de los estados financieros y el análisis de los indicadores de liquidez, eficiencia, apalancamiento y rentabilidad.
- Establecer objetivos financieros de corto plazo en atención a las necesidades financieras de la empresa: mejora de la liquidez y rentabilidad de las operaciones, eficiencia en el uso de sus activos y un nivel de endeudamiento adecuado.
- Elaborar el presupuesto de caja y los estados financieros proforma aplicando los pasos de la planificación financiera operativa.

- Analizar los resultados e indicadores financieros proyectados contra los resultados e indicadores financieros históricos, así como los beneficios económicos generados al aplicar la planificación financiera operativa en la empresa.

3.4 Justificación

La ausencia de estrategias que permitan analizar y administrar los recursos financieros de forma apropiada coloca a las organizaciones en una situación de desventaja respecto al resto del mercado. En la búsqueda de la mejora continua del desempeño empresarial, de la maximización de utilidades y del fortalecimiento financiero de las mismas es necesario contar con herramientas gerenciales de administración y planificación financiera eficientes y eficaces, que faciliten a la administración la toma de decisiones. Por consiguiente, es indispensable desarrollar una planificación, especialmente de carácter financiero-operativo, que proporcione una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones que permitirán alcanzar los objetivos financieros de corto plazo.

A través de la planificación financiera operativa se podrá medir el progreso de la empresa comparando los resultados proyectados contra los resultados alcanzados. También se podrán diseñar estrategias y planes de acción que mejoren las deficiencias financieras de la empresa. Permitirá mejorar la salud financiera de la empresa, visualizando el resultado financiero de las estrategias y las operaciones planteadas para ampliar sus horizontes, contemplando de forma integral todas las variables relevantes.

3.5 Método científico

El método científico es el fundamento de la presente investigación relacionada con la planificación financiera operativa de una empresa que presta servicios de asesoría legal en el Municipio de Guatemala. Para desarrollar la investigación se aplicaron las tres fases de éste método: indagatoria, demostrativa y expositiva.

En la fase indagatoria se investigaron los antecedentes relacionadas a la industria, la unidad de análisis y la planificación financiera operativa. Se elaboró el marco teórico y se desarrolló el plan para llevar a cabo la investigación. También se entrevistó a la

funcionaria de nivel gerencial, para obtener información sobre el funcionamiento operativo de la empresa, actividades de planeación y uso de herramientas financieras.

Durante la fase demostrativa se ordenaron, midieron, cuantificaron y calcularon matemática y estadísticamente las evidencias. En esta etapa se analizó y determinó la situación financiera de la empresa, se analizaron los estados financieros históricos, se calcularon indicadores financieros y se identificaron problemas y propuestas de solución.

Por último, durante la fase expositiva se elaboró el informe de investigación que contiene la discusión de los resultados obtenidos en la fase demostrativa y la propuesta de solución a la problemática planteada en la investigación, que consiste en el diseño de un plan financiero operativo.

El enfoque de la investigación es mixto y de carácter aplicativo. El alcance fue exploratorio, bajo un diseño no experimental, debido a que se indagó sobre la perspectiva financiera de una empresa que presta servicios de asesoría legal y se elaboraron proyecciones, pero los datos se obtuvieron únicamente de un período de tiempo.

Se aplicaron métodos cuantitativos y cualitativos, que consisten en el análisis financiero, el desarrollo y evaluación de los resultados financieros proyectados. Se utilizó el método de análisis vertical y horizontal para comparar los estados de resultados y estados de situación financiera, así como el método de entradas y salidas de efectivo para analizar los estados de flujos de efectivo y construir el presupuesto de caja. También se utilizó el método económico-administrativo para proyectar un presupuesto de horas facturables.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Para el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas e instrumentos para recabar, generar, analizar y presentar la información derivada de la investigación. Dentro de ellos se encuentran los siguientes:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Los instrumentos de este tipo se utilizaron para analizar la información brindada por medio de documentos e informes. Se acudió a medios escritos, que facilitaron la información relacionada al sector de servicios de asesoría legal y planificación financiera operativa, como: libros, tesis, revistas, informes, artículos de prensa y artículos académicos, que conformaron la base de esta investigación de acuerdo con la estructura del plan de investigación e informe final del trabajo profesional de graduación.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Estas técnicas se utilizaron para recolectar información directamente de la unidad de análisis. Se aplicó observación directa sobre la estructura administrativa de la empresa, así como la información financiera disponible. Las técnicas e instrumentos de campo fueron aplicadas como se detalla a continuación:

a) Técnica de entrevista

Esta técnica fue utilizada en el desarrollo de la investigación con el objetivo de obtener información de primera mano con relación al conocimiento de la unidad de análisis, su funcionamiento, desempeño comercial y financiero. La entrevista se hizo a la Gerente General de la unidad de análisis.

b) Técnica de análisis de documentos

Se utilizaron diversos documentos con el objetivo de analizar y comprender su contenido en relación con el objeto de la investigación. Los instrumentos empleados para dicho propósito fueron:

- a) Estados financieros: balance general y estado de resultados, para la aplicación del análisis vertical y horizontal de estados financieros. Estado de flujos de efectivo, empleado para el análisis de las entradas y salidas de efectivo históricas.

- b) Cálculo de indicadores financieros de liquidez, eficiencia, apalancamiento y rentabilidad con base en los estados financieros históricos.
- c) Integraciones de cuentas contables, auxiliares de cuentas por cobrar y por pagar.
- d) Información histórica sobre horas facturadas y gastos operativos, utilizada para el análisis de presupuestos históricos vs. proyectados.
- e) Tabla de amortización de préstamo, que se utilizó para la determinación y análisis de sensibilización de la carga financiera en la preparación del flujo de caja proyectado.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación que comprenden el diagnóstico de la situación financiera actual y la implementación de la planificación financiera operativa, a través del establecimiento de objetivos financieros de corto plazo y la elaboración del presupuesto operativo, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma para determinar el rendimiento y la situación financiera esperados de una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala.

4.1 Diagnóstico de la situación financiera histórica

De primera mano se realizó un diagnóstico de la situación financiera de la unidad de análisis a través de una entrevista estructurada a la gerencia y el análisis de los estados financieros correspondientes a los períodos comprendidos del año 2019 al 2021, así como los indicadores financieros, para identificar debilidades y oportunidades de mejora.

4.1.1 Entrevista realizada a la gerencia

De la entrevista realizada a la gerencia se identificó que no se realiza una planificación financiera formal sobre la cual ejecutar la operación, por lo tanto, toda la administración de las finanzas de la entidad se realiza de forma empírica. También se estableció que la entidad no ha tenido problemas de rentabilidad y liquidez en el pasado, y que, para el período sobre el cuál se realizarán las proyecciones existe la necesidad de financiarse a través de un préstamo bancario debido a un proyecto de inversión de nuevas oficinas.

4.1.2 Análisis vertical y horizontal de estados financieros

A través de estos análisis se examinó la estructura de los estados financieros de los períodos 2019, 2020 y 2021 para determinar los rubros más representativos, tendencias y las variaciones que sufrieron dichos rubros en cada uno de los períodos evaluados, con la finalidad de establecer los objetivos financieros de corto plazo, que son la base de la planificación financiera operativa. Como primer punto se analizaron los estados de situación financiera comparativos, como se muestra en la Tabla 7.

4.1.2.1 Análisis del estado de situación financiera

Tabla 7

Estados de situación financiera comparativos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021

(Cifras expresadas en quetzales)

Rubro	<i>Análisis vertical</i>						<i>Análisis horizontal</i>			
	2,019	2,020	2,021	2,019	2,020	2,021	2019-2020		2020-2021	
							Abs.	Rel. %	Abs.	Rel. %
ACTIVO										
Efectivo (disponible)	485,789	322,973	1,078,677	29.4%	16.1%	33.9%	(162,816)	-33.5%	755,704	234.0%
Cientes	445,810	827,640	415,663	27.0%	41.3%	13.1%	381,830	85.6%	(411,976)	-49.8%
Impuestos por cobrar	546,938	688,562	859,391	33.1%	34.3%	27.0%	141,624	25.9%	170,829	24.8%
Activo corriente	1,478,537	1,839,174	2,353,732	89.5%	91.7%	74.1%	360,637	24.4%	514,557	28.0%
Otras cuentas por cobrar	138,166	134,150	354,068	8.4%	6.7%	11.1%	(4,016)	-2.9%	219,919	163.9%
Activo fijo neto	34,457	31,671	470,654	2.1%	1.6%	14.8%	(2,787)	-8.1%	438,984	1386.1%
Activo no corriente	172,623	165,820	824,723	10.5%	8.3%	25.9%	(6,803)	-3.9%	658,902	397.4%
ACTIVO TOTAL	1,651,160	2,004,995	3,178,454	100%	100%	100%	353,835	21.4%	1,173,460	58.5%
PASIVO										
Proveedores	700,550	933,591	1,659,577	42.4%	46.6%	52.2%	233,040	33.3%	725,986	77.8%
Otras cuentas por pagar	34,430	46,648	102,146	2.1%	2.3%	3.2%	12,218	35.5%	55,498	119.0%
Prestaciones laborales	59,296	74,346	95,097	3.6%	3.7%	3.0%	15,050	25.4%	20,751	27.9%
Impuestos a pagar	105,741	110,237	228,590	6.4%	5.5%	7.2%	4,496	4.3%	118,353	107.4%
Pasivo corriente	900,017	1,164,822	2,085,410	54.5%	58.1%	65.6%	264,804	29.4%	920,588	79.0%
PATRIMONIO										
Capital pagado	236,512	236,512	236,512	14.3%	11.8%	7.4%	-	0.0%	-	0.0%
Reserva legal	57,881	57,881	57,881	3.5%	2.9%	1.8%	-	0.0%	-	0.0%
Utilidades acumuladas	404,339	456,750	545,780	24.5%	22.8%	17.2%	52,411	13.0%	89,030	19.5%
Utilidad del ejercicio	52,411	89,030	252,872	3.2%	4.4%	8.0%	36,619	69.9%	163,841	184.0%
Patrimonio total	751,143	840,173	1,093,045	45.5%	41.9%	34.4%	89,030	11.9%	252,872	30.1%
PASIVO Y PATRIMONIO	1,651,160	2,004,995	3,178,454	100%	100%	100%	353,835	21.4%	1,173,460	58.5%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.1.2.1.1 Análisis del activo

Como se puede observar en los estados financieros comparativos presentados en la Tabla 7, la mayor parte de los activos de la entidad se concentra en el activo corriente. Esto evidencia que la entidad no depende de una fuerte inversión en activos fijos para generar ingresos, sino de la capacidad operativa que le permita generar los flujos de caja para funcionar con plena normalidad y atender sus obligaciones en el corto plazo, reflejada en los saldos de las cuentas contables que integran su capital de trabajo.

Durante los años 2019, 2020 y 2021 la estructura de activos corrientes representa el 89.5%, 91.7% y 74.1% respectivamente, donde se puede observar que para el año 2019 la mayor porción se concentró en la cuenta de impuestos a cobrar, la cual representó el 33.1% del total de activos. Como se muestra en la Tabla, el 90% de los impuestos a cobrar corresponde a IVA crédito y se observa que la tendencia se mantiene en los años 2020 y 2021.

Tabla 8

Integración de la cuenta impuestos a cobrar de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021

(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	2,019	%	2,020	%	2,021	%
Pagos trimestrales - ISR	16,705	3%	5,008	1%	28,368	3%
Pagos trimestrales - ISO	38,058	7%	53,046	8%	73,367	9%
IVA Crédito	492,175	90%	630,508	92%	757,655	88%
Total, Impuestos a Cobrar	546,938	100%	688,562	100%	859,391	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

La entidad presentó un problema de acumulación de créditos fiscales por IVA generados en la dinámica de prestación de servicios al exterior, los cuales no se encuentran sujetos a dicho impuesto. A pesar de que la entidad no cobró este impuesto al momento de facturar los servicios al extranjero, incurrió en el al momento de pagar los costos y gastos

locales, que si se encuentran sujetos a IVA, y por lo tanto la diferencia entre créditos y débitos fue positiva, acumulando mensualmente saldos a favor. Estos montos acumulados representan una cantidad importante del activo corriente y son susceptibles de convertirse en efectivo si la entidad solicita la devolución de créditos fiscales a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), a efecto de compensarlos en el pago de futuros impuestos, que la unidad de análisis dejaría de erogar. No obstante, a finales de 2020 la unidad de análisis adoptó una estrategia para trasladar gradualmente la facturación de servicios al exterior a una nueva unidad de negocio, completamente exportadora, y como resultado el nivel de IVA crédito acumulado por operaciones de exportación comenzó a disminuir.

En cuanto a la estructura de activos corrientes para el año 2020, la concentración se movió a la cuenta de clientes cuyo valor porcentual representó el 41.3% del total de los activos. Esta variación corresponde a un aumento en los ingresos por la prestación de servicios en relación con el año anterior, lo que impactó directamente en el nivel de las cuentas pendientes de cobro al cierre del período en función de las políticas de pago de los clientes. Por otro lado, los impuestos a cobrar se posicionaron como el segundo rubro más importante con un 34.3% del total de activos, seguidos por la cuenta de efectivo con un 16.1% del total de activos.

En lo que respecta al año 2021, la concentración de activos corrientes se movió a la cuenta de efectivo, la cual representó el 33.9% del total de activos. En segunda y tercera posición se encuentran las cuentas de impuestos a cobrar con un 27.0% y clientes con un 13.1% del total de activos. Las variaciones corresponden a las mismas causas de los dos períodos anteriores, indicadas con anterioridad.

Por otro lado, los activos no corrientes están integrados por dos rubros: otras cuentas por cobrar no comerciales que representan el 8.4%, 6.7% y 11.1% del 2019 al 2021, así como los activos fijos (sin incluir activos intangibles que se encuentran bajo la custodia de otra entidad del grupo empresarial) . Los activos fijos netos representaron la menor proporción con relación al activo total durante los años 2019 y 2020, con el 2.1% y 1.6% del total de activos totales respectivamente, mientras que para el año 2021 representaron el 14.8%.

La disminución observada para el año 2020 corresponde al registro de la depreciación de dichos activos, mientras que el incremento reflejado para el año 2021 corresponde al registro de un proyecto de construcción de nuevas oficinas que se inició en noviembre y se encontraba en proceso a finales de dicho período, como se observa en la Tabla 9:

Tabla 9

*Integración de la cuenta activo fijo de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021
(Cifras expresadas en quetzales)*

Cuenta	2,019	%	2,020	%	2,021	%
Construcciones en proceso	-	0%	-	0%	450,804	39%
Vehículos	396,679	56%	396,679	55%	396,679	34%
Equipo de videoconferencia	127,377	18%	127,377	18%	127,377	11%
Mobiliario y equipo	122,804	17%	133,617	19%	136,890	12%
Equipo de computación	56,665	8%	56,665	8%	56,665	5%
Programas de computo	714	0.1%	714	0.1%	714	0.1%
Subtotal	704,238	100%	715,051	100%	1,169,128	100%
(-) Depreciación acumulada	(669,781)	(95%)	(683,381)	(96%)	(698,473)	(60%)
Total, Activo Fijo	34,457	5%	31,671	4%	470,654	40%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

A nivel generar se puede observar que las cuentas principales del activo son el efectivo, los clientes y los impuestos a cobrar. El movimiento de posiciones entre estas cuentas a lo largo de los períodos evaluados evidencia la ausencia de planificación financiera, especialmente de tipo operativo. No obstante, se puede identificar una tendencia alcista en el crecimiento del rubro total de activos del 2019 al 2021, siendo el incremento total del 21.4% para el año 2020 y 58.5% para el año 2021.

4.1.2.1.2 Análisis del pasivo y patrimonio

El rubro de pasivo corriente que se muestra en la Tabla 7 representa el 54.5%, 58.1% y 65.6% del total de la suma de pasivo y patrimonio del 2019 al 2021 respectivamente, Los proveedores se manejan regularmente a 30 y 60 días, y equivalen al 42.4%, 46.6% y

52.2% del total de pasivo y patrimonio del 2019 al 2021, siendo la cuenta más representativa de este rubro.

Los demás pasivos corrientes están integrados por otras cuentas por pagar, que corresponden a los anticipos recibidos de clientes para realizar gastos por cuenta ajena en la resolución de trámites relacionados con los servicios de asesoría prestados y representan el 2.1%, 2.3% y 3.2% del 2019 al 2021 respectivamente, así como las prestaciones laborales, que corresponden a la provisión de bono 14 y aguinaldo realizables en los meses de julio, diciembre y enero de cada año, además de la provisión de indemnizaciones pagadera de forma universal por acuerdo de los socios y que puede ser realizable en cualquier momento en caso de terminación laboral, las cuales representan el 3.6%, 3.7% y 3% del 2019 al 2021 consecutivamente.

También se puede observar la cuenta de impuestos por pagar que corresponde a la provisión del impuesto sobre la renta por el período correspondiente y las retenciones efectuadas en el último mes de cada año, que se enteran a la SAT en el primer mes del período siguiente, la cual representa el 6.4%, 5.5% y 7.2% del 2019 al 2021. Por último, el patrimonio total representa el 45.5%, 41.9% y 34.4% del 2019 al 2021 respectivamente.

Para el último año analizado (2021) la estructura de capital con 34.4% de capital propio y 65.6% de capital ajeno se considera apropiada, en virtud de que los pasivos corrientes no representan costo financiero alguno. El análisis horizontal refleja un crecimiento constante de las utilidades retenidas debido a que la entidad ha restringido el pago de dividendos desde el año 2017 con el objetivo de financiar la operación y la gerencia no prevé cambios en el corto plazo con relación a esta política.

4.1.2.2 Análisis del estado de resultados

También se analizaron los estados de resultados comparativos de los períodos 2019, 2020 y 2021, para determinar los niveles de ingresos, costos y gastos, así como los márgenes de utilidad, tendencias y rubros representativos de cada período, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Estados de resultados comparativos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021

(Cifras expresadas en quetzales)

Rubro	<i>Análisis vertical</i>						<i>Análisis horizontal</i>			
	2,019	2,020	2,021	2,019	2,020	2,021	2019-2020		2020-2021	
							Abs.	Rel. %	Abs.	Rel. %
Ingresos de operación	5,833,427	7,837,790	7,692,243	100%	100%	100%	2,004,363	34.4%	(145,547)	-1.9%
(-) Costo de servicios prestados	5,008,477	6,758,243	6,271,203	85.9%	86.2%	81.5%	1,749,766	34.9%	(487,040)	-7.2%
Utilidad bruta	824,950	1,079,546	1,421,039	14.1%	13.8%	18.5%	254,597	30.9%	341,493	31.6%
(-) Gastos de administración	708,792	924,480	1,045,263	12.2%	11.8%	13.6%	215,687	30.4%	120,784	13.1%
Utilidad operativa	116,157	155,067	375,776	2.0%	2.0%	4.9%	38,910	33.5%	220,709	142.3%
(-) Gastos financieros	6,741	3,884	8,501	0.1%	0.0%	0.1%	(2,857)	-42.4%	4,617	118.9%
Utilidad antes de impuestos	109,416	151,183	367,275	1.9%	1.9%	4.8%	41,766	38.2%	216,092	142.9%
Impuestos sobre la renta	57,006	62,152	114,403	1.0%	0.8%	1.5%	5,147	9.0%	52,251	84.1%
Utilidad neta	52,411	89,030	252,872	0.9%	1.1%	3.3%	36,619	69.9%	163,841	184.0%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

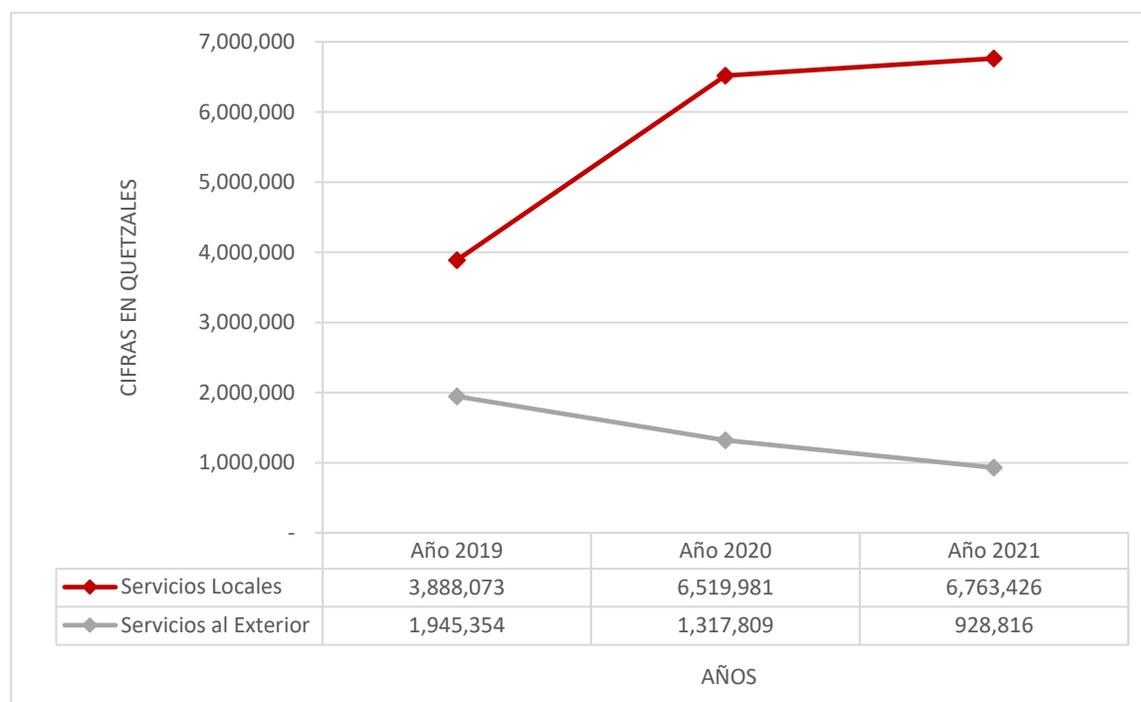
4.1.2.2.1 Análisis de ingresos

La cuenta de ingresos refleja los importes facturados por la unidad de análisis por servicios prestados a sus clientes, por contratos fijos y de tipo variable (por hora trabajada). No se observa otro tipo de ingresos operativos ni extraordinarios, debido a que la entidad se dedica exclusivamente a la prestación de servicios de asesoría legal.

Del análisis horizontal realizado en la Tabla 10 se puede observar que la razón de crecimiento es de 30.9% para el año 2020 y 31.6% para el año 2021, la cual es constante. A pesar de ello, el crecimiento entre los servicios facturados localmente y los y servicios facturados al exterior ha sido inversamente proporcional debido a la estrategia implementada por la administración a finales de 2020, en la cual se designó una nueva unidad de negocio para trasladar gradualmente la facturación de los servicios prestados al extranjero, como se puede observar en la Figura 1:

Figura 1

Comportamiento de ingresos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021



Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.1.2.2.2 Análisis del costo de servicios prestados y los gastos de operación

El costo de servicios prestados corresponde a los honorarios pagados a los abogados contratados por la unidad de análisis, los cuales son necesarios e indispensables para ejecutar los servicios requeridos por sus clientes y por consiguiente generar ingresos.

Del análisis vertical realizado en la Tabla 10 se observa que este rubro representa el 85.9%, 86.2% y 81.5% de los ingresos del 2019 al 2021, un porcentaje demasiado alto considerando que también se tienen gastos de administración que equivalen al 12.2%, 11.8% y 13.6% de los ingresos en cada uno de estos años respectivamente. Como resultado de una estructura de costos y gastos elevada, los márgenes de utilidad operativa se posicionaron en 2.0% para los años 2019 y 2020, y 4.9% para el año 2021. A pesar de ello, en términos monetarios el margen creció un 33.5% para el año 2020 y 142.3% para el año 2021.

Cabe señalar que la estructura de costos y gastos refleja la estrategia adoptada por la administración para optimizar la carga fiscal. Según lo expresado por la gerencia, la entidad es considerada un vehículo para temas de marketing y son los abogados (socios y asociados) quienes se benefician directamente de esta estructura al distribuirse un alto porcentaje de honorarios. Por consiguiente, en la medida que la rentabilidad del negocio mejore, así incrementará el porcentaje de honorarios que se pueda pagar a los abogados.

4.1.3 Análisis del estado de flujos de efectivo

Para construir una perspectiva completa de la situación financiera de la unidad de análisis se analizaron los estados de flujos de efectivo comparativos de los períodos 2019, 2020 y 2021, para identificar los flujos generados por cada tipo de actividad (operación, inversión y financiación) así como los efectos (positivos o negativos) de las variaciones en el efectivo neto de cada período, como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Estados de flujos de efectivo comparativos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021

(Cifras expresadas en quetzales)

Flujo				<i>Efecto sobre el flujo</i>		
	2,019	2,020	2,021	2,019	2,020	2,021
<u>Actividades de operación</u>						
Utilidad del ejercicio	52,411	89,030	252,872			
(+) Depreciaciones	40,471	13,599	15,093			
Utilidad neta	92,882	102,630	267,964	(+)	(+)	(+)
<u>Cambios netos en activos y pasivos:</u>						
Clientes	41,270	(381,830)	411,976	(+)	(-)	(+)
Impuestos a cobrar	(72,156)	4,016	(219,919)	(-)	(+)	(-)
Otras cuentas por cobrar	(182,906)	(141,624)	(170,829)	(-)	(-)	(-)
Proveedores	463,188	233,040	725,986	(+)	(+)	(+)
Otras cuentas por pagar	(41,963)	12,218	55,498	(-)	(+)	(+)
Prestaciones laborales	5,948	15,050	20,751	(+)	(+)	(+)
Impuestos por pagar	786	4,496	118,353	(+)	(+)	(+)
<i>Total, cambios netos en activos y pasivos</i>	<i>214,167</i>	<i>(254,633)</i>	<i>941,816</i>	<i>(+)</i>	<i>(-)</i>	<i>(+)</i>
Efectivo neto obtenido (utilizado)	307,048	(152,003)	1,209,781	(+)	(-)	(+)
<u>Actividades de inversión</u>						
Propiedad, planta y equipo	(32,902)	(10,813)	(3,272)	(-)	(-)	(-)
Construcciones en proceso	-	-	(450,804)	----	----	(-)
Efectivo neto obtenido (utilizado)	(32,902)	(10,813)	(454,076)	(-)	(-)	(-)
<u>Actividades de financiación</u>						
<i>*Sin flujos de efectivo*</i>	-	-	-			
Aumento (disminución) de efectivo	274,147	(162,816)	755,704	(+)	(-)	(+)
EFFECTIVO, al inicio de año	211,642	485,789	322,973			
EFFECTIVO, al final del año	485,789	322,973	1,078,677			

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Para analizar los estados de flujos de efectivo presentados en la Tabla 11 se utilizó el método de entradas y salidas de efectivo, con la finalidad de diferenciar las transacciones que provocaron ingresos o desembolsos de efectivo y concluir si la empresa se financió con recursos normales o extraordinarios, como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Análisis del estado de flujos de efectivo del año 2019 al año 2021 por el método de entradas y salidas de efectivo

(Cifras expresadas en quetzales)

Rubro	En cifras			En Porcentajes		
	2,019	2,020	2,021	2,019	2,020	2,021
Entradas de efectivo						
Efectivo de actividades de operación	307,048	-	1,209,781	100%	0%	100%
Total	307,048	-	1,209,781	100%	0%	100%
Salidas de efectivo						
Efectivo de actividades de operación	-	(152,003)	-	0%	93%	0%
(Aumento) Disminución propiedad, planta y equipo	(32,902)	(10,813)	(3,272)	100%	7%	1%
(Aumento) Disminución construcciones en proceso	-	-	(450,804)	0%	0%	99%
Total	(32,902)	(162,816)	(454,076)	100%	100%	100%
Aumento (disminución) en el efectivo	274,147	(162,816)	755,704			

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Del análisis del estado de flujos de efectivo se pudo observar que durante los años 2019 y 2021 el efectivo neto obtenido de las actividades de operación fue positivo y se utilizó para cubrir los desembolsos de efectivo incurridos en la adquisición de propiedad, planta y equipo, así como la construcción de nuevas oficinas.

Por otro lado, se observó que el flujo de efectivo por actividades de operación generado en 2020 fue negativo y representó una salida de efectivo, que fue contrarrestada con el efectivo generado en el período anterior. Esto repercutió en una disminución de la disponibilidad de efectivo a final de dicho período. Además, en ninguno de los períodos analizados se observaron inversiones o deudas financieras, ni distribución de utilidades.

4.1.4 Análisis de indicadores financieros

También se calcularon y evaluaron los distintos indicadores financieros para cada periodo con la finalidad de identificar la situación y capacidad en la generación de utilidades o rentabilidad, como se muestra en la Tabla 13:

Tabla 13

Indicadores financieros de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021

Indicador	2,019	2,020	2,021
<u>Liquidez</u>			
Razón corriente	1.64	1.58	1.13
Prueba ácida	1.64	1.58	1.13
Capital de trabajo	Q 578,520	Q 674,353	Q 268,322
<u>Eficiencia</u>			
Rotación cuentas por cobrar	13.1	9.5	18.5
Periodo de cobranza de clientes	28 días	39 días	20 días
Rotación cuentas por pagar	7.1	7.2	3.8
Periodo de diferimiento de proveedores	51 días	50 días	97 días
Ciclo de conversión del efectivo	-23 días	-12 días	-77 días
<u>Apalancamiento</u>			
Pasivo / Activo (endeudamiento)	0.55	0.58	0.66
Pasivo / Patrimonio (autonomía)	1.20	1.39	1.91
<u>Rentabilidad</u>			
Margen de utilidad neta	0.9%	1.1%	3.3%
ROA	6%	5%	10%
ROE	7%	11%	23%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.1.4.1 Análisis de indicadores de liquidez

Se analizaron los indicadores de liquidez para evaluar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo. En virtud de que no se manejan inventarios los índices de razón corriente y prueba ácida son iguales. A pesar de que estos indicadores presentan una tendencia a la baja se encuentran por arriba de uno (1), lo que significa que la empresa estuvo en capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo durante los años evaluados. El capital de trabajo neto pasó de Q578,520 en 2019 a Q268,322 en 2021, como resultado de las variaciones entre las cuentas de clientes y proveedores.

La evaluación de los indicadores de liquidez sugiere que la posición de liquidez de la unidad de análisis es buena y se encuentra cerca del ratio de liquidez promedio del sector de actividades jurídicas para los años 2019 y 2020 (de 1.81 y 1.72 respectivamente), según el manual de ratios sectoriales emitido por la ACCID. Para tener una mejor idea de porqué la unidad de análisis está en esa posición se analizaron sus indicadores de eficiencia.

4.1.4.2 Análisis de indicadores de eficiencia

Estos indicadores se analizaron para medir la eficiencia de la operación de la empresa, con base en el manejo de sus cuentas por cobrar y por pagar. Los resultados del análisis de la rotación de cuentas por cobrar muestran que ésta se movió de 13.1 días en 2019 a 18.5 días en 2021, y como resultado de una mayor rotación los días promedio de la cuenta por cobrar disminuyeron de 28 a 20 días.

En cuanto a la rotación de cuentas por pagar, se observa una tendencia alcista para el año 2021, las cuales pasaron de 50 días en 2020 a 97 días en 2021. La razón de este incremento se debe a un descontrol interno en la gestión de facturas con términos de pago a 60 días, que se tradujo en un atraso significativo en la ejecución de dichos pagos. Para las proyecciones de 2022 se espera regularizar esta situación y alinearla a los términos de pago convenidos con los proveedores.

Al analizar ambos indicadores en su conjunto se puede observar que la eficiencia operativa de la unidad de análisis también es buena, en virtud de que el período de diferimiento de los proveedores fue mayor que el período de cobranza de los clientes en todos los períodos evaluados, lo que se traduce en un ciclo de conversión del efectivo negativo. De esta manera, aplazar el pago de los proveedores generó la liquidez necesaria para atender sus obligaciones circulantes sin tener que recurrir a deuda externa. Como se puede observar en el siguiente apartado, el análisis de los indicadores de apalancamiento confirmó que las aseveraciones sobre la posición de eficiencia son correctas.

4.1.4.3 Análisis de indicadores de apalancamiento

Estos indicadores se utilizaron para medir el nivel de apalancamiento de la empresa con relación a los recursos monetarios obtenidos por cuenta de terceros. Se puede observar que el índice de endeudamiento aumentó del 55% al 58% en 2020, y 66% en 2021. A pesar de que este indicador es elevado se considera apropiado, puesto que la deuda contraída con terceros (proveedores) no representa costo financiero alguno.

Del incremento de los pasivos con relación al patrimonio también se puede observar un incremento del indicador de autonomía, el cual se posicionó en 1.20, 1.39 y 1.91 del 2019 al 2021. Esto significa que el patrimonio de los accionistas tiene un mayor grado de compromiso al cierre de 2021 con relación a la deuda contraída con los acreedores.

4.1.4.4 Análisis de indicadores de rentabilidad

Estos indicadores se analizaron para medir las ganancias que la empresa obtuvo con relación a sus activos y capital. El margen de utilidad neta representó solamente el 0.9%, 1.1% y 3.3% del 2019 al 2021, a consecuencia de la estrategia adoptada por la empresa para el pago de honorarios. El porcentaje subió dos (2) puntos porcentuales para el año 2021 como resultado de un ajuste al esquema de pago de honorarios en el cual se establecieron nuevos porcentajes de comisión para cada categoría de abogado.

El rendimiento sobre los activos totales (ROA) refleja una tendencia alcista para el año 2021, el cual se movió del 5% al 10% con relación al año 2020. Este incremento obedece a la inversión en activos que realizó la empresa para la construcción de nuevas oficinas. También se observó un incremento sostenido en el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) el cuál pasó de 7%, al 11% en 2020 y 23% en 2021, como consecuencia de la restricción en el pago de dividendos que ocasionó un incremento al patrimonio de los accionistas por la acumulación de utilidades no distribuidas.

4.2 Fijación de objetivos financieros de corto plazo

A partir del diagnóstico de la situación financiera de la unidad de análisis se identificó la ausencia de planificación operativa por parte de la administración, por lo tanto, se propone diseñar un plan financiero operativo que minimice el riesgo e incertidumbre y maximice las utilidades. El plan financiero operativo consiste en la fijación de objetivos financieros de corto plazo, así como la elaboración del presupuesto operativo, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma, con la finalidad de proyectar los resultados y la situación financiera esperados, para generar valor a la organización.

Los objetivos financieros de corto plazo que se muestran en la Tabla 14 se definieron con base en las necesidades identificadas para los rubros de efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, que son los ejes del capital de trabajo en la empresa objeto de estudio. La construcción de los presupuestos operativos el presupuesto de caja y los estados financieros proforma busca satisfacer estos objetivos.

Tabla 14

Objetivos financieros de la unidad de análisis para el año 2022

No.	Elemento	Objetivos financieros a corto plazo
1.	Efectivo y equivalentes de efectivo	Generar la liquidez necesaria para la operación de la empresa a corto plazo, a fin de solventar las obligaciones de pago en dicho período. El saldo de efectivo mínimo mensual se estima en Q179,405 y el saldo final de efectivo por alcanzar de Q864,426.

No.	Elemento	Objetivos financieros a corto plazo
2.	Cuentas por cobrar	Administrar de manera eficiente las cuentas por cobrar garantizando la recuperación total de la cartera de clientes para el período 2022 por un monto de Q8,481,283 conforme a los términos de crédito establecidos.
3.	Cuentas por pagar	Determinar el nivel de endeudamiento adecuado para mantener un equilibrio financiero saludable. Para ello, el saldo del préstamo bancario al final del período deberá ser de Q899,637 y las cuenta de proveedores por Q1,242.162, conforme a las cédulas de salidas de efectivo proyectadas.

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3 Elaboración del presupuesto de caja y los estados financieros proforma

Posterior a la fijación de los objetivos financieros a corto plazo se procedió a elaborar el presupuesto de caja y los estados financieros proforma para el año 2022. Como primer paso se elaboraron los presupuestos operativos de ingresos, costos y gastos, que se utilizaron de base para preparar el estado de resultados proforma y las cédulas de entradas y salidas de efectivo necesarias para construir el presupuesto de caja.

4.3.1 Elaboración del presupuesto operativo

A continuación, se presentan cada uno de los componentes que integran el presupuesto operativo propuesto para el año 2022:

4.3.1.1 Proyección de ingresos por servicios prestados

La proyección de ingresos por servicios prestados se elaboró con la finalidad de identificar los derechos de cobro que la empresa prevé liquidar durante el año 2022. Esta proyección se estructuró en ingresos fijos e ingresos variables. La primera parte corresponde a todos los contratos fijos para el año 2022, como se muestra en la Tabla 15:

Tabla 15*Contratos fijos de la unidad de análisis para el año 2022*

<i>Cliente</i>	<i>Asunto</i>	<i>Descripción del contrato</i>	<i>Monto USD</i>	<i>Tipo de Cambio</i>	<i>Forma de facturación</i>	<i>Duración</i>
Cliente A	A-001	Proceso de arbitraje	10,000	7.80	Mensual	12 -18 meses
Cliente B	B-001	Asesoría legal corporativa, cupo de horas mensuales	1,000	7.80	Mensual	por tiempo indefinido
Cliente C	C-001	Asesoría legal corporativa, cupo de horas mensuales	750	7.80	Mensual	por tiempo indefinido
Cliente C	C-002	Asesoría legal laboral, cupo de horas mensuales	350	7.80	Mensual	por tiempo indefinido
Cliente D	D-001	Representación legal y domicilio fiscal	1,200	7.80	Mensual	3 años
Cliente M	M-001	Servicios migratorios: renovación permiso de trabajo, 3 colaboradores	1,500	7.80	Anual, mayo 2022	1 año
Cliente M	M-002	Servicios migratorios: renovación residencia temporal, 3 colaboradores	2,850	7.80	Anual, mayo 2022	3 años
Cliente M	M-003	Servicios migratorios: actualización estatus migratorio, 3 colaboradores	750	7.80	Semestral: mayo y noviembre 2022	1 año
Cliente S	S-001	Proceso sucesorio	8,000	7.80	Por etapas	12-18 meses
Cliente Z	Z-001	Consultoría gerencial	1,400	7.80	Mensual	2 años

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Posteriormente se elaboró un presupuesto de horas facturables para el año 2022 aplicando el método económico-administrativo, con la finalidad de incluir todos los factores específicos de los que se espera alguna incidencia positiva o negativa en la rentabilidad de la empresa. Se tomaron como referencia las horas facturables históricas del año 2021 y se aplicaron los criterios indicados en la Tabla 16 que se presenta a continuación:

Tabla 16

Criterios de la unidad de análisis para aplicar el método económico-administrativo en el presupuesto de horas facturables del año 2022

Factor	Situación	Impacto
Factor de ajuste (a)	Ausencia de abogado senior a partir de abril 2022, por estudios en el extranjero	Desfavorable
Factor de cambio (b)	Promoción de abogado junior a categoría senior, con base en su experiencia	Favorable
Factor de crecimiento (c)	Contratación de abogado junior	Favorable
Factor económico (E)	Desaceleración económica del 4.4% esperada a consecuencia de la inflación prevista para el año 2022 por el FMI.	Desfavorable
Influencia administrativa (A)	Crecimiento sostenido de los ingresos del 3% anual.	Favorable

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Para establecer los cálculos, se aplicó la fórmula $PV = (V \pm F) * E * A$, en donde:

PV: Presupuesto de venta (horas facturables)

V: Ventas (horas facturables) del año anterior

F: Factores específicos (a + b + c)

E: Fuerzas económicas generales

A: Influencias administrativas

En la Tabla 17 a continuación, se presenta el presupuesto de horas facturables estimado para el año 2022:

Tabla 17

Presupuesto de horas facturables de la unidad de análisis para el año 2022

<i>Horas facturables históricas, año 2021</i>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
Aboogados senior	76.5	73.0	78.0	47.0	49.5	29.0	51.9	42.0	89.4	214.4	109.1	117.5	977.3
Aboogados junior	92.8	175.5	165.3	104.1	105.0	65.9	99.3	92.8	167.5	374.1	164.3	182.3	1,924.5
Total horas históricas	169.3	248.5	243.3	151.1	154.5	94.9	151.1	134.8	256.9	588.5	273.4	299.8	2,901.8
<i>Factor de ajuste</i>													
(-) Horas abogado senior ausente	0.0	0.0	0.0	-23.5	-24.8	-14.5	-25.9	-21.0	-44.7	-107.2	-54.5	-58.8	-374.9
<i>Factor de cambio</i>													
(+) Horas promoción de abogado junior a senior	76.5	73.0	78.0	47.0	49.5	29.0	51.9	42.0	89.4	214.4	109.1	117.5	977.3
<i>Factor de crecimiento</i>													
(+) Horas contratación abogado junior	46.4	87.8	82.7	52.0	52.5	33.0	49.6	46.4	83.7	187.1	82.1	91.1	894.3
<i>(=) Cálculo hasta el factor específico (F)</i>													
Aboogados senior	153.0	146.0	156.0	70.5	74.3	43.5	77.8	63.0	134.1	321.6	163.6	176.3	1,579.7
Aboogados junior	139.1	263.3	248.0	156.1	157.5	98.9	148.9	139.2	251.2	561.2	246.4	273.4	2,683.0
Subtotal de horas	292.1	409.3	404.0	226.6	231.8	142.4	226.7	202.2	385.4	882.8	410.0	449.7	4,262.8
Factor económico (E)	-4.4%	-4.4%	-4.4%	-4.4%	-4.4%								
<i>(=) Cálculo hasta el factor económico</i>													
Aboogados senior	146.3	139.6	149.1	67.4	71.0	41.6	74.4	60.2	128.2	307.4	156.4	168.5	1,510.2
Aboogados junior	133.0	251.7	237.0	149.2	150.6	94.5	142.3	133.1	240.2	536.5	235.6	261.3	2,565.0
Subtotal de horas	279.3	391.2	386.2	216.6	221.6	136.1	216.7	193.3	368.4	844.0	392.0	429.9	4,075.2
Influencia admón (A)	3%	3%	3%	3%	3%								
<i>(=) Presupuesto horas facturables 2022 (PV)</i>													
Aboogados senior	150.7	143.8	153.6	69.4	73.1	42.8	76.6	62.0	132.1	316.7	161.1	173.6	1,555.5
Aboogados junior	137.0	259.2	244.2	153.7	155.1	97.3	146.6	137.1	247.4	552.6	242.6	269.2	2,641.9
Total horas facturables	287.6	403.0	397.8	223.1	228.2	140.2	223.2	199.1	379.4	869.3	403.8	442.8	4,197.5

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Como se presenta en la Tabla 17, para estimar el presupuesto de horas facturables para el año 2022 se tomó como base el reporte histórico de horas facturables del año 2021, por cada unidad de negocio, distinguiendo dos categorías: abogado senior y abogado junior. Seguidamente se operaron aritméticamente cada uno de los factores específicos que comprenden los factores de ajuste, de cambio y crecimiento, hasta obtener un subtotal, al cual se aplicó el factor económico de -4.4% y la influencia de la administración correspondiente a un crecimiento del 3% sostenido.

Como resultado se obtuvo un presupuesto de horas facturables de 1,555.5 horas para abogados de categoría senior y 2,641.9 horas para abogados de categoría junior, siendo un total de 4,197.5 horas facturables. Posteriormente estas horas estimadas se utilizaron como base para establecer el presupuesto de ingresos variables, al cual se aplicó la tarifa base para cada categoría de abogado: USD 250 abogado senior y USD 175 abogado junior, además del tipo de cambio fijo por Q7.80, dando como resultado un presupuesto de ingresos variables total de Q6,639,491, como se muestra en la Tabla 18.

También se estimaron los ingresos por contratos fijos detallados en la Tabla 15, que dan como resultado un presupuesto de ingresos fijos de Q1,468,350. El presupuesto de ingresos totales, fijos y variables se estima en Q8,107,841, los cuales se cobrarán de acuerdo con los términos de crédito establecidos en la Tabla 22, presentada más adelante.

El presupuesto estimado de ingresos se utilizó posteriormente en elaboración del estado de resultados proforma, el cual se encuentra presentado de forma mensual en la Tabla 26 y de forma resumida en la Tabla 27, reflejando los ingresos fijos y variables proyectados para el año 2022.

Tabla 18

Presupuesto de ingresos de la unidad de análisis para el año 2022

<u>Cliente - Asunto</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
Tipo de cambio ref.	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80
Ingresos fijos													
Cliente A - asunto A-001	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	936,000
Cliente B - asunto B-001	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	93,600
Cliente C - asunto C-001	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850	70,200
Cliente C - asunto C-002	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	32,760
Cliente D - asunto D-001	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	9,360	112,320
Cliente M - asunto M-001	-	-	-	-	11,700	-	-	-	-	-	-	-	11,700
Cliente M - asunto M-002	-	-	-	-	22,230	-	-	-	-	-	-	-	22,230
Cliente M - asunto M-003	-	-	-	-	5,850	-	-	-	-	-	5,850	-	11,700
Cliente S - asunto S-001	-	15,600	-	-	15,600	-	-	-	-	-	-	15,600	46,800
Cliente Z - asunto Z-001	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	10,920	131,040
Total Ingresos fijos	114,660	130,260	114,660	114,660	170,040	114,660	114,660	114,660	114,660	114,660	120,510	130,260	1,468,350
Ingresos variables													
<u>Ppto. hrs facturables</u>													
Abogados senior	150.7	143.8	153.6	69.4	73.1	42.8	76.6	62.0	132.1	316.7	161.1	173.6	1,555.5
Abogados junior	137.0	259.2	244.2	153.7	155.1	97.3	146.6	137.1	247.4	552.6	242.6	269.2	2,641.9
<u>Tarifas base</u>													
Abogado senior	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Abogado junior	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175
<u>Total facturable USD</u>													
Abogado senior	\$ 37,664	\$ 35,941	\$ 38,403	\$ 17,355	\$ 18,278	\$ 10,708	\$ 19,157	\$ 15,509	\$ 33,021	\$ 79,168	\$ 40,276	\$ 43,397	\$ 388,877
Abogado junior	\$ 23,974	\$ 45,363	\$ 42,726	\$ 26,895	\$ 27,140	\$ 17,034	\$ 25,654	\$ 23,987	\$ 43,289	\$ 96,708	\$ 42,463	\$ 47,108	\$ 462,340
<u>Total facturable GTQ</u>													
Abogado senior	293,779	280,338	299,540	135,369	142,569	83,525	149,424	120,968	257,561	617,513	314,157	338,494	3,033,237
Abogado junior	186,996	353,831	333,267	209,779	211,694	132,863	200,101	187,097	337,652	754,323	331,210	367,440	3,606,253
Total ingresos variables	480,776	634,170	632,806	345,147	354,263	216,389	349,525	308,065	595,213	1,371,836	645,367	705,934	6,639,491
Total de ingresos GTQ	595,436	764,430	747,466	459,807	524,303	331,049	464,185	422,725	709,873	1,486,496	765,877	836,194	8,107,841

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3.1.2 Proyección del costo de servicios prestados

Los honorarios devengados por los abogados representan el costo directo de los servicios prestados. La empresa maneja un esquema de pago de honorarios que contempla un monto mensual mínimo garantizado (honorario fijo) de Q11,557 para abogados senior y Q4,000 para abogados junior, más el impuesto al valor agregado. Adicionalmente, se maneja un esquema de pago de honorarios variables, por hora trabajada, equivalente a un porcentaje de todas las horas facturables reportadas durante un mes calendario en función de la tarifa horaria establecida por categoría de abogado, siendo las tarifas base de USD 250 para abogados senior y USD 175 para abogados junior. La empresa aplica un tipo de cambio promedio de Q7.80.

Los porcentajes de comisión por hora varían según la existencia o inexistencia de un mínimo garantizado, del nivel o categoría del abogado involucrado y de los años de experiencia en el área de práctica. Generalmente se reconoce un 25% de comisión para abogados junior, 50% de comisión para abogados senior y 45% de comisión para socios directores. En cualquier caso, las horas facturables de los abogados senior no pueden ser superiores a las horas facturables de los abogados junior, y se restringe el cobro de horas de socios directores, quienes ejercen el rol de dirección y mentoría de abogados senior y junior. El pago de honorarios fijos se realiza por mes vencido y con independencia de que el cliente haya pagado a la empresa. Los honorarios variables se pagan de 30 a 60 días luego de recibida la factura.

4.3.1.3 Proyección de gastos operativos

Los gastos operativos comprenden el pago de sueldos y prestaciones laborales, honorarios fijos de administración, gastos fijos y variables de oficina, y gastos por depreciación de activos fijos. La Gerente General es la única persona en planilla y devenga un sueldo de Q15,000, más aguinaldo, bono 14 e indemnización. No se paga seguro social. Los honorarios fijos administrativos comprenden el pago mensual de un administrador por Q11,543, un asistente de administración a tiempo parcial por Q1,300 y el servicio de contabilidad tercerizado por Q1,786.

Los gastos fijos y variables de oficina se detallan en la Tabla 19, que se presenta a continuación:

Tabla 19

Gastos de oficina de la unidad de análisis vigentes para el año 2022

Descripción del gasto	Tipo	Monto GTQ	Frecuencia
Renta de oficina	Fijo	18,866	Mensual
Mantenimiento oficina	Fijo	8,984	Mensual
Renta de parqueos simples	Fijo	4,430	Mensual
Renta de parqueos dobles	Fijo	3,236	Mensual
Renta de impresora - cargo fijo	Fijo	593	Mensual
Servicio telefónico - 1	Fijo	865	Mensual
Servicio telefónico - 2	Fijo	379	Mensual
Servicio telefónico - 3	Fijo	178	Mensual
Servicio telefónico - 4	Fijo	759	Mensual
Servicio de internet - 1	Fijo	2,229	Mensual
Servicio de internet - 2 (respaldo)	Fijo	624	Mensual
Doorways - cargo fijo sanitización	Fijo	228	Mensual
Doorways - suministros	Fijo	547	Mensual
Infile - facturación	Fijo	1,400	Anual
Infile - leyes	Fijo	1,000	Anual
Infile - firma electrónica	Fijo	800	Anual
Asociación gremial 1	Fijo	150	Trimestral
Asociación gremial 2	Fijo	1,170	Trimestral
Financiamiento - teléfono celular	Fijo	224	Mensual
Suscripción - zoom	Fijo	115	Mensual
Suscripción - adobe	Fijo	231	Mensual
Suscripción - sistema billing	Fijo	1,849	Mensual
Suscripción - NetSuite	Fijo	1,672	Mensual
Suscripción - Microsoft Office	Fijo	949	Mensual
Suscripción - antivirus	Fijo	160	Mensual
Retención 15% No Domiciliados	Fijo	695	Mensual
Agua potable Q12.50 por 4.5 m3 promedio	Variable	56	Mensual
Consumo energía eléctrica promedio	Variable	1,365	Mensual
Renta de impresora - cargo impresiones	Variable	307	Mensual
Papel impresora	Variable	1150	Semestral
Caja chica	Variable	1500	Mensual

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Dentro de los gastos de oficina identificados para el año 2022 se consideró el 15% de impuesto sobre la renta atribuible a los gastos contratados a proveedores no residentes en el país, el cuál es asumido por la unidad de análisis y por lo tanto forma parte de los gastos operativos.

Las depreciaciones se calculan en función de los porcentajes máximos legales establecidos en el artículo 28 de la ley del Impuesto Sobre la Renta, libro I del Decreto 10-2012. Al 31 de diciembre de 2021, el valor en libros del mobiliario y equipo asciende a Q14,805.

Por otro lado, el proyecto de construcción de las nuevas oficinas se estimó que finalizaría en junio 2022, momento en el cual se registraría el importe total de la remodelación sujeto a depreciación, la cual se calculó a partir de julio 2022 en un plazo de 10 años, según la vigencia del contrato de arrendamiento.

4.3.1.4 Proyección de gastos financieros

Como parte de las proyecciones para el 2022 se consideró la solicitud de un préstamo fiduciario por Q1,250,000 para satisfacer la necesidad de financiamiento de la empresa, el cuál paga una tasa de interés anual del 8.1% sobre saldos durante 3 años, con una cuota nivelada de Q39,228 pagadera el último día de cada mes. Además, se consideró que el banco descuenta Q1,000 por gastos de escrituración. Se consideró el préstamo bancario como única fuente de financiamiento externo, por requerimiento de la gerencia de la unidad de análisis.

4.3.1.5 Presupuesto de costos y gastos

De conformidad con los supuestos establecidos en los apartados anteriores se procedió a estructurar el presupuesto de costos y gastos para el año 2022, que posteriormente se utilizó como base para determinar las salidas de efectivo del presupuesto de caja y el estado de resultados proforma, como se muestra en la Tabla 20 presentada a continuación:

<u>CONCEPTO</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS DE OFICINA													
Renta de oficina	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	28,980	28,980	28,980	28,980	266,845
Mantenimiento oficina	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	9,253	108,074
Renta de parqueos simples	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	53,162
Renta de parqueos dobles	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	38,832
Renta de impresora - cargo fijo	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	7,119
Servicio telefónico - 1	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	10,382
Servicio telefónico - 2	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	4,554
Servicio telefónico - 3	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	2,132
Servicio telefónico - 4	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	9,107
Servicio de internet - 1	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	26,747
Servicio de internet - 2 (respaldo)	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	7,489
Doorways - cargo fijo sanitización	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	2,732
Doorways - suministros	547	547	547	547	547	547	-	547	-	547	-	547	4,921
Infile - facturación (anual)	-	-	-	1,400	-	-	-	-	-	-	-	-	1,400
Infile - leyes (anual)	-	-	-	-	1,000	-	-	-	-	-	-	-	1,000
Infile - firma electrónica (anual)	-	-	-	-	-	800	-	-	-	-	-	-	800
Asociación gremial 1	150	-	-	150	-	-	150	-	-	150	-	-	600
Asociación gremial 2	1,170	-	-	1,170	-	-	1,170	-	-	1,170	-	-	4,680
Financiamiento - telefono celular	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	2,688
Suscripción - zoom	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1,386
Suscripción - adobe	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	2,772
Suscripción - sistema billing	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	22,190
Suscripción - NetSuite	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	20,063
Suscripción - Microsoft Office	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	11,391
Suscripción - antivirus	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1,922
ISR 15% No residentes	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	8,335
Total gastos fijos de oficina	49,133	47,813	47,813	50,533	48,813	48,613	48,586	47,813	57,380	59,247	57,380	58,196	621,322

<u>CONCEPTO</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
PRESUPUESTO GASTOS VARIABLES DE OFICINA													
Agua potable Q12.50 por m3	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	675
Consumo energía	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	16,384
Renta de impresora - cargo por impresiones	307	307	307	307	307	307	325	325	325	325	325	325	3,792
Papel impresora	-	-	-	-	-	-	-	1,150	-	-	-	-	1,150
Caja chica	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Total gastos variables de oficina	3,229	3,229	3,229	3,229	3,229	3,229	3,247	4,397	3,247	3,247	3,247	3,247	40,001
PRESUPUESTO DE DEPRECIACIONES													
Mobiliario y equipo	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	2,817
Remodelaciones	-	-	-	-	-	-	7,513	7,513	7,513	7,513	7,513	7,513	45,080
Total gasto por depreciaciones	235	235	235	235	235	235	7,748	7,748	7,748	7,748	7,748	7,748	47,897
Total gastos de operación	85,974	84,654	84,654	87,374	85,654	85,454	92,959	93,335	101,753	103,619	101,753	102,569	1,109,752
PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y PRÉSTAMOS													
<u>CONCEPTO</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
Intereses	-	8,438	8,230	8,020	7,810	7,598	7,384	7,169	6,953	6,735	6,516	6,295	81,147
Gastos fijos bancarios	-	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000
Total gastos financieros	-	9,438	8,230	8,020	7,810	7,598	7,384	7,169	6,953	6,735	6,516	6,295	82,147

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3.2 Determinación del punto de equilibrio operativo

De acuerdo a lo establecido en el presupuesto de ingresos (Tabla 18), el monto total de ingresos provenientes de contratos fijos asciende a Q1,468,350, el cual es suficiente para cubrir el total de costos fijos presupuestados por Q234,685 y gastos fijos presupuestados por Q1,191,917 (Tabla 20), además de generar un margen de utilidad bruta de Q41,748.

No obstante, se consideró evaluar qué pasaría si la unidad de análisis no dispusiera de contratos fijos para generar ingresos. Se determinó el punto de equilibrio operativo de cada unidad estratégica de negocio (UEN), con la finalidad de establecer el número de horas facturables requeridas para cubrir el total de gastos fijos (gastos operativos más gastos financieros) por Q1,191,917.

Para el efecto, se tomó como referencia el presupuesto de horas facturables, que se encuentra dividido en dos unidades estratégicas de negocio: abogado senior y abogado junior, así como los costos variables por cada categoría de abogado que corresponden al 50% y 25% respectivamente, más el 45% que se reconoce al socio director sobre todas las horas facturadas sin distinción de categoría, tal como se muestra en la Tabla 21.

Como resultado se observó que la entidad necesitaría facturar 4,055.8 horas, de las cuales 1,503 horas corresponderían a abogados senior y 2,552.8 corresponderían a abogados junior. También se determinó que el punto de equilibrio operativo en valores ascendería a Q6,415,467 con los cuales la entidad se aseguraría de no incurrir en pérdidas, al cubrir costos variables por servicios prestados de Q5,223,550 más los gastos fijos.

Por otro lado, si los gastos fijos se distribuyen de acuerdo a la participación de cada unidad estratégica de negocio sobre el total de horas facturadas, se observa que las horas de abogados junior sufragan parte de los gastos atribuibles a los abogados senior, por Q295,160. Además, se observó que el margen de seguridad sería de Q224,024 equivalente al 3.4% del presupuesto de facturables, lo que significa que la entidad podría dejar de facturar 141.6 horas sin incurrir en pérdida, de las cuales 52.5 horas corresponderían a abogados senior y 89.1 horas corresponderían a abogados junior.

Tabla 21

Punto de equilibrio por unidad estratégica de negocio

Información por UEN	Abogado senior	Abogado junior	Total
Precio por hora USD	\$ 250.00	\$ 175.00	
% Costo abogado contratado	50%	25%	
% Costo socio director	45%	45%	
% Costo total por hora	95%	70%	
Total costo por hora facturada USD	\$ 237.50	\$ 122.50	
Tipo de Cambio	7.80	7.80	
<u>Determinación de la contribución por UEN</u>			
Horas presupuestadas	1,555.5	2,641.9	4,197.5
Presupuesto en valores por UEN	Q 3,033,237	Q 3,606,253	Q 6,639,491
Costo total por UEN	Q 2,881,576	Q 2,524,377	Q 5,405,953
Utilidad bruta	Q 151,662	Q 1,081,876	Q 1,233,538
% Utilidad bruta	5.0%	30.0%	18.6%
% Participación sobre servicios prestados	37.1%	62.9%	100.0%
Contribución por hora USD	\$ 12.50	\$ 52.50	---
Contribución por hora ponderada USD	\$ 4.63	\$ 33.04	\$ 37.68
Contribución por hora GTQ	Q 97.50	Q 409.50	---
Contribución por hora ponderada GTQ	Q 36.13	Q 257.75	Q 293.88
<u>Determinación del punto de equilibrio operativo</u>			
Punto de equilibrio en horas facturables	1,503.0	2,552.8	4,055.8
Punto de equilibrio en valores USD	\$ 375,755	\$ 446,740	\$ 822,496
Punto de equilibrio en valores GTQ	Q 2,930,892	Q 3,484,574	Q 6,415,467
<u>Estado de resultados a punto de equilibrio operativo (GTQ)</u>			
(+) Ingresos	2,930,892	3,484,574	6,415,467
(-) Costo servicios prestados	2,784,348	2,439,202	5,223,550
(=) Utilidad bruta	146,545	1,045,372	1,191,917
(-) Gastos operativos y financieros	441,705	750,212	1,191,917
(=) Resultado	(295,160)	295,160	-
<u>Margen de seguridad</u>			
Horas facturables	52.5	89.1	141.6
Margen de seguridad en valores (GTQ)	Q 102,345	Q 121,679	Q 224,024
% Margen de seguridad	3.4%	3.4%	3.4%
Prueba	CF / P - CV	Q 6,415,467	

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3.3 Elaboración del presupuesto de caja

Con base en el presupuesto operativo, se procedió a elaborar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo que integran el presupuesto de caja, con el objetivo de establecer las necesidades de efectivo de la empresa, así como los estados financieros proforma.

4.3.3.1 Proyección de entradas de efectivo

Se elaboró una cédula para proyectar las entradas de efectivo por servicios facturados al contado y al crédito. Se estimó que la totalidad de los servicios prestados se facturarían a entidades locales, de capital nacional y extranjero, por lo tanto el 12% de IVA es atribuible a todos los servicios. Los términos acordados para cada tipo de cliente y contrato se detallan en la Tabla 22:

Tabla 22

Términos de pago clientes

Cliente	Términos
<i>Ingresos fijos</i>	
Cliente A	60 días
Cliente B	30 días
Cliente C	30 días
Cliente D	90 días
Cliente M	30 días
Cliente S	contado
Cliente Z	contado
<i>Ingresos variables</i>	30 días

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Adicionalmente, de las cuentas por cobrar registradas al 31 de diciembre de 2021, Q244,287 se cobran a 30 días, Q127,016 se cobran a 60 días y Q44,360 se cobran a 90 días. A continuación, en la Tabla 23 se presenta la proyección de entradas de efectivo para cada uno de los meses del año 2022:

Tabla 23

Proyección de entradas de efectivo de la unidad de análisis para el año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

INGRESOS													
Cliente	Términos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Ingresos fijos													
Cliente A	60 días	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360
Cliente B	30 días	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736
Cliente C	30 días	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610	9,610
Cliente D	90 días	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483
Cliente M	30 días	-	-	-	-	44,554	-	-	-	-	-	6,552	-
Cliente S	contado	-	17,472	-	-	17,472	-	-	-	-	-	-	17,472
Cliente Z	contado	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230
Ingresos variables													
	30 días	538,469	710,270	708,743	386,565	396,775	242,355	391,468	345,033	666,638	1,536,456	722,811	790,646
Entradas de efectivo													
Contado		12,230	29,702	12,230	12,230	29,702	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	12,230	29,702
30 días		244,287	556,814	728,616	727,089	404,911	459,674	260,701	409,814	363,378	684,984	1,554,802	747,708
60 días		-	127,016	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360	87,360
90 días		-	-	44,360	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483	10,483
Total entradas de efectivo		256,518	713,533	872,566	837,162	532,456	569,748	370,774	519,888	473,452	795,057	1,664,875	875,254

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3.3.2 Proyección de salidas de efectivo

En la Tabla 24 se presenta la proyección de salidas de efectivo para cada uno de los presupuestos operativos de costos y gastos: honorarios fijos, honorarios variables, sueldos, honorarios administrativos, gastos fijos y variables de oficina y gastos financieros. Se incluyó el impuesto al valor agregado en todos los casos aplicables. Adicionalmente, se proyectaron las salidas de efectivo por el impuesto de solidaridad y el impuesto sobre la renta, pagaderos trimestralmente. No se tomó en cuenta el presupuesto de depreciaciones debido a que éstas no representan una salida de efectivo.

También se consideraron los siguientes aspectos:

- a) Del saldo de proveedores registrado al 31 de diciembre de 2021 se pagará 55% en enero y el resto en febrero.
- b) La empresa desembolsará Q150,268 en febrero, Q450,804 en abril y Q300,536 en junio para la construcción de las oficinas, según consideraciones de la gerencia.
- c) La empresa solicitará un préstamo para financiar la inversión de las nuevas oficinas por Q1,250,000 en el mes de febrero y se cancelará en cuotas mensuales iguales de Q39,228 que incluyen el pago de capital e intereses (anexo 11).
- d) No se realizarán compras de activos fijos (mobiliario o equipo de computación).
- e) Se mantendrá la política restrictiva sobre el pago de dividendos.

Posteriormente se estructuró el presupuesto de caja, como se presenta en la Tabla 25. Este presupuesto recopila tanto las entradas como las salidas de efectivo, clasificándolas según el origen y aplicación de los flujos generados: operación, inversión o financiación. El saldo mínimo de efectivo se calculó sobre la cuarta parte del promedio de egresos operativos durante los doce meses calendario y los excedentes o faltantes de efectivo se determinaron sobre esa base.

Con relación a los excedentes de efectivo determinados se aconseja invertir en activos de corto plazo (ej. certificados de depósito) y para los faltantes de efectivo se sugiere aplazar el pago de los proveedores bajo mutuo acuerdo o disponer de una línea de crédito para utilizar únicamente durante el período deficitario.

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS DE OFICINA													
Renta de oficina	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	18,866	28,980	28,980	28,980	28,980	266,845
Mantenimiento oficina	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	8,984	9,253	108,074
Renta de parqueos simples	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430	53,162
Renta de parqueos dobles	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	3,236	38,832
Renta de impresora - cargo fijo	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	7,119
Servicio telefónico - 1	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	865	10,382
Servicio telefónico - 2	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	4,554
Servicio telefónico - 3	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	2,132
Servicio telefónico - 4	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	9,107
Servicio de internet - 1	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	2,229	26,747
Servicio de internet - 2 (respaldo)	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	7,489
Doorways - cargo fijo sanitización	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	2,732
Doorways - suministros	547	547	547	547	547	547	-	547	-	547	-	547	4,921
Infile - facturación (anual)	-	-	-	1,400	-	-	-	-	-	-	-	-	1,400
Infile - levas (anual)	-	-	-	-	1,000	-	-	-	-	-	-	-	1,000
Infile - firma electrónica (anual)	-	-	-	-	-	800	-	-	-	-	-	-	800
Asociación gremial 1	150	-	-	150	-	-	150	-	-	150	-	-	600
Asociación gremial 2	1,170	-	-	1,170	-	-	1,170	-	-	1,170	-	-	4,680
Financiamiento - telefono celular 1 (sin IVA)	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	2,688
Suscripción - zoom	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1,386
Suscripción - adobe	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	2,772
Suscripción - sistema billing	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849	22,190
Suscripción - NetSuite	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	1,672	20,063
Suscripción - Microsoft Office	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	11,391
Suscripción - antivirus	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1,922
ISR 15% No residentes	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	8,335
Total gasto resultados	49,133	47,813	47,813	50,533	48,813	48,613	48,586	47,813	57,390	59,247	57,380	58,196	621,322
IVA 12% gastos oficina	5,030	5,030	5,030	5,030	5,030	5,030	4,965	5,030	6,178	6,244	6,178	6,276.12	65,052
Total salida de efectivo	54,163	52,843	52,843	55,563	53,843	53,643	53,551	52,843	63,568	65,491	63,558	64,473	686,373

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
<u>PRESUPUESTO GASTOS VARIABLES DE OFICINA</u>													
Agua potable Q12.50 por m3 más IVA	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	675
Consumo energía eléctrica	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	16,384
Renta de impresora - cargo por impresiones	307	307	307	307	307	307	325	325	325	325	325	325	3,792
Papel impresora	-	-	-	-	-	-	-	1,150	-	-	-	-	1,150
Caia chica	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Total gasto resultados	3,229	3,229	3,229	3,229	3,229	3,229	3,247	4,397	3,247	3,247	3,247	3,247	40,001
IVA 12% gastos oficina	387	387	387	387	387	387	390	528	390	390	390	390	4,800
Total salida de efectivo	3,616	3,616	3,616	3,616	3,616	3,616	3,636	4,924	3,636	3,636	3,636	3,636	44,801
<u>PRESUPUESTO DE IMPUESTOS</u>													
Impuestos	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
Impuestos 2021	114,186	-	12,668	-	-	-	-	-	-	-	-	-	126,854
Pago ISR Trimestral	-	-	-	83,467	-	-	243,148	-	-	219,604	-	-	546,219
Pago ISO trimestral	19,594	-	-	19,231	-	-	19,231	-	-	19,231	-	-	77,286
Total salida de efectivo	133,781	-	12,668	102,697	-	-	262,379	-	-	238,835	-	-	750,359
<u>PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y PRÉSTAMOS</u>													
<u>PRÉSTAMOS</u>													
Nuevos préstamos	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
Saldo de capital	-	1,250,000	1,219,209	1,188,211	1,157,003	1,125,585	1,093,954	1,062,110	1,030,051	997,776	965,283	932,571	-
Intereses	-	8,438	8,230	8,020	7,810	7,598	7,384	7,169	6,953	6,735	6,516	6,295	81,147
Gastos fijos bancarios	-	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000
Intereses gasto resultados	-	9,438	8,230	8,020	7,810	7,598	7,384	7,169	6,953	6,735	6,516	6,295	82,147
Intereses a pagar	-	9,438	8,230	8,020	7,810	7,598	7,384	7,169	6,953	6,735	6,516	6,295	82,147
Capital a pagar	-	30,791	30,998	31,208	31,418	31,630	31,844	32,059	32,275	32,493	32,712	32,933	350,363
Total salida de efectivo	-	40,228	39,228	39,228	39,228	39,228	39,228	39,228	39,228	39,228	39,228	39,228	432,510

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

A partir de las cédulas de entradas y salidas de efectivo presentadas en las Tablas 23 y 24 se procedió a elaborar el presupuesto de caja para el año 2022, el cual se presenta en la Tabla 25 y resume los distintos flujos de caja proyectados por las actividades de operación, inversión y financiación.

Tabla 25

Presupuesto de caja de la unidad de análisis para el año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Flujo de caja operación												
(+) Ingresos de operación	256,518	713,533	872,566	837,162	532,456	569,748	370,774	519,888	473,452	795,057	1,664,875	875,254
Total ingresos operativos	256,518	713,533	872,566	837,162	532,456	569,748	370,774	519,888	473,452	795,057	1,664,875	875,254
(-) Egresos de operación												
Costos fijos	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944	20,944
Costos variables	912,767	746,809	459,186	575,684	579,991	308,499	317,662	193,036	315,867	275,394	538,764	1,248,423
Costo laboral	23,332	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	30,900	15,000	15,000	15,000	15,000	22,500
Honorarios administración	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229	16,229
Gastos fijos de oficina	54,163	52,843	52,843	55,563	53,843	53,643	53,551	52,843	63,558	65,491	63,558	64,473
Gastos variables de oficina	3,616	3,616	3,616	3,616	3,616	3,616	3,636	4,924	3,636	3,636	3,636	3,636
Impuestos	133,781	-	12,668	102,697	-	-	262,379	-	-	238,835	-	-
Total egresos operativos	1,164,832	855,441	580,486	789,733	689,623	417,931	705,300	302,976	435,234	635,528	658,131	1,376,204
Flujo de caja de operación	(908,314)	(141,908)	292,080	47,430	(157,167)	151,817	(334,525)	216,912	38,218	159,529	1,006,744	(500,950)
Flujo de caja inversión												
(-) Inversión en oficinas	-	(150,268)	-	(450,804)	-	(300,536)	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja de inversión	-	(150,268)	-	(450,804)	-	(300,536)	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiación												
(+) Desembolso de préstamo bancario	-	1,250,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de capital préstamo	-	(30,791)	(30,998)	(31,208)	(31,418)	(31,630)	(31,844)	(32,059)	(32,275)	(32,493)	(32,712)	(32,933)
(-) Pago de intereses préstamo	-	(9,438)	(8,230)	(8,020)	(7,810)	(7,598)	(7,384)	(7,169)	(6,953)	(6,735)	(6,516)	(6,295)
Flujo de caja financiación	-	1,209,772	(39,228)	(39,228)	(39,228)	(39,228)	(39,228)	(39,228)	(39,228)	(39,228)	(39,228)	(39,228)
Flujo de caja neto	(908,314)	917,596	252,852	(442,602)	(196,395)	(187,947)	(373,754)	177,684	(1,010)	120,301	967,516	(540,178)
Saldo inicial	1,078,677	170,363	1,087,959	1,340,811	898,208	701,813	513,866	140,113	317,797	316,787	437,088	1,404,604
Saldo final esperado	170,363	1,087,959	1,340,811	898,208	701,813	513,866	140,113	317,797	316,787	437,088	1,404,604	864,426
Saldo de efectivo mínimo	179,405	179,405	179,405	179,405	179,405	179,405						
Excedente (faltante) efectivo GTQ	(9,042)	908,554	1,161,406	718,804	522,409	334,462	(39,292)	138,392	137,382	257,683	1,225,200	685,022

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3.4 Elaboración de estados financieros proforma

Los estados financieros proforma se estructuraron con base en el método crítico y las proyecciones de ingresos, costos y gastos, así como las entradas y salidas de efectivo que componen el presupuesto de caja, con la finalidad de reflejar el resultado y la situación financiera esperados, en función de todos los supuestos previstos y las variaciones generadas en cada uno de los componentes de los estados financieros. Se proyectó un estado de resultados por doce meses, un estado de situación financiera y un estado de flujos de efectivo al cierre de 2022.

4.3.4.1 Estado de resultados proforma

El estado de resultados proforma se presenta de forma mensual en la Tabla 26 y de forma anual y comparativa con el año anterior en la Tabla 27. Este refleja la utilidad esperada para el año 2022 así como los esfuerzos (gastos) necesarios para prestar los servicios, financiar la operación y pagar los impuestos. Se elaboró con base en los presupuestos operativos de ingresos, costos y gastos.

Los ingresos fijos estimados para el período 2022 se determinaron en función de los contratos fijos y los ingresos variables en función del presupuesto de horas facturables calculado bajo el método económico-administrativo (ver Tablas 17 y 18), mientras que el costo de servicios prestados, los gastos de operación y los gastos financieros se determinaron a partir del presupuesto de costos y gastos (ver Tabla 20).

Se determinó la utilidad bruta a partir de la diferencia de los ingresos de operación menos los costos por servicios prestados. Luego se restaron los gastos de operación para obtener la utilidad en operación y se restaron los gastos por intereses sobre préstamo para determinar la utilidad sujeta a impuestos y posteriormente la utilidad neta. La tasa de impuesto sobre la renta corresponde al 25% aplicable al régimen de utilidades sobre actividades lucrativas.

Tabla 26

Estado de resultados proforma mensual de la unidad de análisis para el año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
INGRESOS DE OPERACIÓN													
Ingresos fijos	114,660	130,260	114,660	114,660	170,040	114,660	114,660	114,660	114,660	114,660	120,510	130,260	1,468,350
Ingresos variables	480,776	634,170	632,806	345,147	354,263	216,389	349,525	308,065	595,213	1,371,836	645,367	705,934	6,639,491
Total ingresos de operación	595,436	764,430	747,466	459,807	524,303	331,049	464,185	422,725	709,873	1,486,496	765,877	836,194	8,107,841
COSTO SERVICIOS PRESTADOS													
Honorarios fijos abogados	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	19,557	234,685
Honorarios variables abogados	409,988	514,003	517,849	275,445	283,627	172,353	282,024	245,887	481,039	1,114,663	530,296	578,778	5,405,953
Total costo de servicios prestados	429,545	533,560	537,406	295,002	303,184	191,910	301,581	265,445	500,596	1,134,220	549,853	598,335	5,640,637
Utilidad Bruta	165,891	230,869	210,060	164,805	221,120	139,138	162,604	157,280	209,277	352,276	216,024	237,860	2,467,203
GASTOS DE OPERACIÓN													
Costo laboral	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	18,749	224,982
Honorarios fijos administración	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	14,629	175,550
Gastos fijos de oficina	49,133	47,813	47,813	50,533	48,813	48,613	48,586	47,813	57,380	59,247	57,380	58,196	621,322
Gastos variables de oficina	3,229	3,229	3,229	3,229	3,229	3,229	3,247	4,397	3,247	3,247	3,247	3,247	40,001
Depreciaciones	235	235	235	235	235	235	7,748	7,748	7,748	7,748	7,748	7,748	47,897
Total gastos de operación	85,974	84,654	84,654	87,374	85,654	85,454	92,959	93,335	101,753	103,619	101,753	102,569	1,109,752
Utilidad en operación	79,917	146,215	125,406	77,431	135,466	53,684	69,646	63,945	107,524	248,656	114,271	135,291	1,357,451
OTROS INGRESOS Y GASTOS													
Intereses sobre préstamos	-	9,438	8,230	8,020	7,810	7,598	7,384	7,169	6,953	6,735	6,516	6,295	82,147
Total otros ingresos y gastos	-	9,438	8,230	8,020	7,810	7,598	7,384	7,169	6,953	6,735	6,516	6,295	82,147
Utilidad antes de impuestos	79,917	136,778	117,176	69,410	127,656	46,086	62,262	56,776	100,571	241,921	107,756	128,996	1,275,304
Impuesto Sobre la Renta 25%	19,979	34,194	29,294	17,353	31,914	11,522	15,565	14,194	25,143	60,480	26,939	32,249	318,826
Utilidad después de impuestos	59,938	102,583	87,882	52,058	95,742	34,565	46,696	42,582	75,428	181,441	80,817	96,747	956,478

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

De los resultados proyectados para el año 2022 se puede observar una disminución en el costo de servicios prestados al 69.6% contra el 81.5% reflejado en 2021, como se muestra en la Tabla 27, esto como consecuencia del esquema de pago honorarios adoptado por la administración para el año proyectado 2022, bajo el cual se reconoce un 25% de comisión para abogados junior, 50% de comisión para abogados senior y 45% de comisión para socios directores, mientras que en el período anterior (2021), se manejaron algunas excepciones, pagando el 50% de comisión para socios directores y hasta un 40% de comisión para abogados junior, promovidos a abogados senior para el año 2022.

Tabla 27

Estado de resultados proforma de la unidad de análisis para el año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

Resultado	Año 2022 (proyectado)	%	Año 2021	%
Ingresos de operación	8,107,841	100.0%	7,692,243	100.0%
(-) Costo de servicios prestados	5,640,637	69.6%	6,271,203	81.5%
Utilidad bruta	2,467,203	30.4%	1,421,039	18.5%
(-) Gastos de operación	1,109,752	13.7%	1,045,263	13.6%
Utilidad operativa	1,357,451	16.7%	375,776	4.9%
(-) Gastos financieros	82,147	1.0%	8,501	0.1%
Utilidad antes de impuestos	1,275,304	15.7%	367,275	4.8%
Impuesto sobre la renta	318,826	3.9%	114,403	1.5%
Utilidad neta	956,478	11.8%	252,872	3.3%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3.4.2 Estado de situación financiera proforma

El estado de situación financiera proforma muestra la situación de los activos, pasivos y capital contable de la empresa al final del periodo presupuestado. Para elaborarlo se tomó de base el presupuesto de caja para determinar el saldo final del efectivo, presentado en la Tabla 25. Para el rubro de clientes se consideraron los ingresos facturados a diciembre, con términos de pago de 30, 60 y 90 días, como se muestra en la Tabla 28, a continuación:

Tabla 28

*Cuentas por cobrar de la unidad de análisis proyectadas para el cierre del año 2022
(Cifras expresadas en quetzales)*

Cliente	Términos	2022			2023			TOTAL
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	
Ingresos fijos								
Cliente A	60 días	87,360	87,360	87,360				
Cliente B	30 días	8,736	8,736	8,736				
Cliente C	30 días	9,610	9,610	9,610				
Cliente D	90 días	10,483	10,483	10,483				
Cliente M	30 días	-	6,552	-				
Cliente S	contado	-	-	17,472				
Cliente Z	contado	12,230	12,230	12,230				
Ingresos variables	30 días	1,536,456	722,811	790,646				
Entradas de efectivo								
	30 días				808,992			
	60 días				87,360	87,360		
	90 días				10,483	10,483	10,483	
Total, de cuentas a cobrar Q.		-	-	-	906,835	97,843	10,483	1,015,162

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

En cuanto a los impuestos a cobrar, se consideraron los aumentos y disminuciones proyectadas en el presupuesto de salidas de efectivo para el ISR, ISO e IVA, como se muestra en la Tabla 29 a continuación:

Tabla 29

Impuestos a cobrar de la unidad de análisis proyectados para el cierre del año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Saldo Inicial	Aumentos	Disminuciones	Saldo final
Pagos trimestrales - ISR	28,368	546,219	28,368	546,219
Pagos trimestrales - ISO	73,367	77,286	73,367	77,286
IVA crédito	757,655	754,402	972,941	539,117
Total	859,391	1,377,907	1,074,676	1,162,621

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

También se calculó el saldo de las cuentas por pagar al 31 de diciembre, que corresponde a las facturas recibidas por ingresos variables de noviembre y diciembre, pagaderas a 60 días, como se muestra en la Tabla 30 a continuación:

Tabla 30

Cuentas por pagar de la unidad de análisis proyectadas para el cierre del año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

Rubro	2022		2023		TOTAL
	NOV	DIC	ENE	FEB	
Abogados senior 50%	157,078	169,247			
Abogados junior 25%	82,803	91,860			
Socio director 45%	290,415	317,670			
Total costo resultados	530,296	578,778			
(+) IVA 12%	63,636	69,453			
Total salida de efectivo	593,931	648,231			
Total gastos a 60 días			593,931	648,231	1,242,162

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Con relación a las prestaciones laborales, las cuales corresponden al bono 14, aguinaldo e indemnización, éstas se proyectaron conforme al presupuesto de sueldos como se resume en la Tabla 31 a continuación:

Tabla 31

*Prestaciones laborales de la unidad de análisis proyectadas para el cierre del año 2022
(Cifras expresadas en quetzales)*

Cuenta	Saldo inicial	Aumentos	Disminuciones	Saldo final
Bono 14	8,400	15,000	15,900	7,500
Aguinaldo	9,582	15,000	15,832	8,750
Indemnización	77,115	15,000	-	92,115
Total	95,097	45,000	31,732	108,365

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Por último, se registró la proporción del préstamo bancario, a corto y largo plazo según la tabla de amortización de préstamo, presentada en el anexo 11. Los demás rubros correspondientes a otras cuentas por cobrar, otras cuentas por pagar, capital pagado y reserva legal no tuvieron variaciones relevantes con relación al año 2021.

En la Tabla 31 a continuación, se presenta el estado de situación financiera proforma para el año 2022, que resume los distintos rubros calculados anteriormente. El activo corriente se estima en Q3,042,209 y equivale al 64.4% del total de activos proyectados para el año 2022, mientras que el activo no corriente se estima en Q1,678,433 y representa el 35.6%, de un total de activos de Q4,720,642.

Por otro lado, el pasivo corriente se estima en Q2,184,471 y representa el 46.3% del total de pasivos y patrimonio, mientras que el pasivo no corriente se estima en Q486,662 equivalente al 10.3%, de pasivos y patrimonio. El pasivo total estimado asciende a Q2,671,133 y el patrimonio total Q2,049,509, lo que refleja una estructura de deuda del 56.6% de capital ajeno y 43.4% de capital propio.

También se puede observar que la cuenta de utilidades acumuladas estimada al final del año 2022 por Q798,652 refleja el saldo acumulado al año 2021 por Q545,780, más la utilidad generada en ese mismo año por Q252,872, en virtud de que no se estimó el pago de dividendos para el año proyectado.

Tabla 32

Estado de situación financiera proforma de la unidad de análisis para el año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

Rubro	Año 2022 (proyectado)	%	Año 2021	%
<u>ACTIVO</u>				
Efectivo (disponible)	864,426	18.3%	1,078,677	33.9%
Clientes	1,015,162	21.5%	415,663	13.1%
Impuestos a cobrar	1,162,621	24.6%	859,391	27.0%
Activo corriente	3,042,209	64.4%	2,353,732	74.1%
Otras cuentas por cobrar	354,068	7.5%	354,068	11.1%
Activo fijo neto	1,324,365	28.1%	470,654	14.8%
Activo no corriente	1,678,433	35.6%	824,723	25.9%
ACTIVO TOTAL	4,720,642	100.0%	3,178,454	100.0%
<u>PASIVO</u>				
Proveedores	1,242,162	26.3%	1,659,577	52.2%
Otras cuentas por pagar	102,146	2.2%	102,146	3.2%
Prestaciones laborales	108,365	2.3%	95,097	3.0%
Impuestos a pagar	318,822	6.8%	228,590	7.2%
Préstamo bancario a corto plazo	412,975	8.7%	-	0.0%
Pasivo corriente	2,184,471	46.3%	2,085,410	65.6%
Préstamo bancario a largo plazo	486,662	10.3%	-	0.0%
Pasivo no corriente	486,662	10.3%	-	0.0%
PASIVO TOTAL	2,671,133	56.6%	2,085,410	65.6%
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital pagado	236,512	5.0%	236,512	7.4%
Reserva legal	57,881	1.2%	57,881	1.8%
Utilidades acumuladas	798,652	16.9%	545,780	17.2%
Utilidad del ejercicio	956,465	20.3%	252,872	8.0%
PATRIMONIO TOTAL	2,049,509	43.4%	1,093,045	34.4%
PASIVO Y PATRIMONIO	4,720,642	100.0%	3,178,454	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.3.4.3 Estado de flujos de efectivo proforma

El estado de flujos de efectivo proforma se elaboró con base en el método indirecto y refleja el importe del efectivo neto que será obtenido o utilizado por la unidad de análisis durante el período proyectado, en función de sus actividades de operación, inversión y financiación. Se presenta en la Tabla 33, a continuación:

Tabla 33

Estado de flujos de efectivo proforma de la unidad de análisis para el año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

Flujo	Año 2022 (proyectado)	Efecto
<u>Actividades de operación</u>		
Utilidad del ejercicio	956,465	
(+) Depreciaciones	47,897	
<i>Utilidad neta</i>	1,004,362	(+)
<u>Cambios netos en activos y pasivos:</u>		
Clientes	(599,498)	(-)
Impuestos a cobrar	(303,230)	(-)
Otras cuentas por cobrar	-	----
Proveedores	(417,414)	(-)
Otras cuentas por pagar	-	----
Prestaciones laborales	13,268	(+)
Impuestos por pagar	90,232	(+)
<i>Total, cambios netos en activos y pasivos</i>	<i>(1,216,643)</i>	<i>(-)</i>
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado)</i>	<i>(212,280)</i>	<i>(-)</i>
<u>Actividades de inversión</u>		
Propiedad, planta y equipo	-	----
Construcciones en proceso	(901,608)	(-)
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado)</i>	<i>(901,608)</i>	<i>(-)</i>
<u>Actividades de financiación</u>		
<i>Préstamos bancarios</i>	<i>899,637</i>	<i>(+)</i>
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado)</i>	<i>899,637</i>	<i>(+)</i>
Aumento (disminución) de efectivo	(214,251)	(-)
 EFECTIVO, al inicio de año	 1,078,677	
EFECTIVO, al final del año	864,426	

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.4 Evaluación de resultados e indicadores financieros proyectados vs. resultados e indicadores financieros históricos

Posterior al diseño del plan financiero operativo se procedió a comparar los estados financieros proyectados contra los estados financieros históricos, así como los indicadores financieros, con la finalidad de identificar los beneficios económicos alcanzados.

4.4.1 Evaluación de estados financieros proforma vs. estados financieros históricos

Se compararon los resultados proyectados para el año 2022 contra los resultados del año 2021, como se muestra en la Tabla 34, a continuación:

Tabla 34

Estado de resultados comparativo de la unidad de análisis, año 2021 vs año 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

Resultado			<i>Análisis vertical</i>		<i>Análisis horizontal 2021-2022</i>	
	2,021	2,022	2,021	2,022	Abs.	Rel. %
Ingresos de operación	7,692,243	8,107,841	100.0%	100.0%	415,598	5.4%
(-) Costo de servicios prestados	6,271,203	5,640,637	81.5%	69.6%	(630,566)	-10.1%
Utilidad bruta	1,421,039	2,467,203	18.5%	30.4%	1,046,164	73.6%
(-) Gastos de operación	1,045,263	1,109,770	13.6%	13.7%	64,507	6.2%
Utilidad operativa	375,776	1,357,433	4.9%	16.7%	981,658	261.2%
(-) Gastos financieros	8,501	82,147	0.1%	1.0%	73,646	866.3%
Utilidad antes de impuestos	367,275	1,275,286	4.8%	15.7%	908,012	247.2%
Impuesto sobre la renta	114,403	318,822	1.5%	3.9%	204,418	178.7%
Utilidad neta	252,872	956,465	3.3%	11.8%	703,593	278.2%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Dentro de los cambios económicos observados en el estado de resultados proyectado se encuentran los siguientes:

- a. Incremento del 5% de los ingresos con relación al año anterior, derivado del presupuesto de horas facturables estimado con base en el método económico-administrativo.
- b. Reducción del 10% del costo de servicios prestados, bajo el supuesto de que la entidad pagará un 25% de comisión para abogados junior, 50% de comisión para abogados senior y 45% de comisión para socios directores, en función de las horas facturables, mientras que en el período anterior se pagó un 50% de comisión para socios directores y hasta un 40% de comisión para abogados junior.
- c. Incremento del 6% en los gastos de operación con relación a los gastos operativos del año anterior.
- d. Incremento del 10% en los gastos financieros con relación a los gastos financieros del año anterior, debido al pago de intereses sobre el préstamo bancario a contratar en el mes de febrero 2022.
- e. A consecuencia del incremento de ingresos operativos y la reducción de costos por servicios prestados se generó una mejora en los márgenes de utilidad proyectados, en donde se puede observar que la utilidad bruta incrementó a 30.4%, mientras que la utilidad operativa cerró en 16.7% y la utilidad neta en 11.8%.
- f. El impuesto sobre la renta proyectado incrementó de forma proporcional, en función del incremento proyectado en la utilidad.

También se comparó la situación financiera proyectada para el año 2022 contra la situación financiera al cierre del año 2021 para identificar las variaciones en los rubros de activo, pasivo y patrimonio, como se muestra en la Tabla 35:

Tabla 35

Estado de situación financiera comparativo de la unidad de análisis, año 2021 vs 2022

(Cifras expresadas en quetzales)

Rubro			Análisis vertical		Análisis horizontal 2021-2022	
	2,021	2,022	2,021	2,022	Abs.	Rel. %
ACTIVO						
Efectivo (disponible)	1,078,677	864,426	33.9%	18.3%	(214,251)	-19.9%
Clientes	415,663	1,015,162	13.1%	21.5%	599,498	144.2%
Impuestos a cobrar	859,391	1,162,621	27.0%	24.6%	303,230	35.3%
Activo corriente	2,353,732	3,042,209	74.1%	64.4%	688,478	29.3%
Otras cuentas por cobrar	354,068	354,068	11.1%	7.5%	-	0.0%
Activo fijo neto	470,654	1,324,365	14.8%	28.1%	853,710	181.4%
Activo no corriente	824,723	1,678,433	25.9%	35.6%	853,710	103.5%
ACTIVO TOTAL	3,178,454	4,720,642	100%	100%	1,542,188	48.5%
PASIVO						
Proveedores	1,659,577	1,242,162	52.2%	26.3%	(417,414)	-25.2%
Otras cuentas por pagar	102,146	102,146	3.2%	2.2%	-	0.0%
Prestaciones laborales	95,097	108,365	3.0%	2.3%	13,268	14.0%
Impuestos a pagar	228,590	318,822	7.2%	6.8%	90,232	39.5%
Préstamo bancario a corto plazo	-	412,975	0.0%	8.7%	412,975	(a)
Pasivo corriente	2,085,410	2,184,471	65.6%	46.3%	99,061	4.8%
Préstamo bancario a largo plazo	-	486,662	0.0%	10.3%	486,662	(a)
Pasivo no corriente	-	486,662	0.0%	10.3%	486,662	(a)
PASIVO TOTAL	2,085,410	2,671,133	65.6%	56.6%	585,723	28.1%
PATRIMONIO						
Capital pagado	236,512	236,512	7.4%	5.0%	-	0.0%
Reserva legal	57,881	57,881	1.8%	1.2%	-	0.0%
Utilidades acumuladas	545,780	798,652	17.2%	16.9%	252,872	46.3%
Utilidad del ejercicio	252,872	956,465	8.0%	20.3%	703,593	278.2%
PATRIMONIO TOTAL	1,093,045	2,049,509	34.4%	43.4%	956,465	87.5%
PASIVO Y PATRIMONIO	3,178,454	4,720,642	100%	100%	1,542,188	48.5%

(a) No son sujetos de comparación.

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Dentro de los cambios económicos observados en el estado de situación financiera proyectado se encuentran los siguientes:

- a. El efectivo proyectado al cierre de 2022 disminuyó un 20% con relación al efectivo disponible al cierre de 2021, conforme a los flujos mensuales determinados en el presupuesto de caja.
- b. La cartera de clientes incrementó un 144% en función del incremento de los ingresos de operación y los términos de crédito establecidos para cada tipo de contrato, siendo de contado, 30, 60 y 90 días para contratos fijos y 30 días para servicios variables por hora.
- c. El activo corriente incrementó al 36.2% del activo total, como resultado de la contabilización de la construcción de nuevas oficinas.
- d. Las cuentas por pagar (proveedores) al cierre de 2022 disminuyeron un 25% con relación al año anterior, como resultado de la aplicación de políticas de pago a 60 días.
- e. La nueva estructura de capital proyectada fue de 43.4% de capital propio y 56.6% de deuda, como resultado de la contratación del préstamo bancario y la restricción en el pago de dividendos.

Por último se comparó el estado de flujos de efectivo proyectado para el año 2022 contra el estado de flujos de efectivo al cierre del año 2021, como se muestra en la Tabla 36, en donde se puede observar que el efectivo neto proyectado por actividades de operación produciría un efecto negativo de -Q212,280 a pesar del incremento en la utilidad, debido a los cambios netos originados en activos y pasivos.

También se puede observar que el flujo positivo de las actividades de financiación por Q899.637 cubriría casi por completo el flujo negativo obtenido de las actividades de inversión por -Q901,608. De esta manera la disminución neta del efectivo, considerando los flujos de efectivo por actividades de operación ascendería a -Q214,251.

Tabla 36

Estado de flujos de efectivo comparativo de la unidad de análisis, año 2021 vs año 2022
(Cifras expresadas en quetzales)

Flujo	2,021	Efecto	2,022	Efecto
<u>Actividades de operación</u>				
Utilidad del ejercicio	252,872		956,465	
(+) Depreciaciones	15,093		47,897	
Utilidad neta	267,964	(+)	1,004,362	(+)
<u>Cambios netos en activos y pasivos:</u>				
Clientes	411,976	(+)	(599,498)	(-)
Impuestos a cobrar	(219,919)	(-)	(303,230)	(-)
Otras cuentas por cobrar	(170,829)	(-)	-	----
Proveedores	725,986	(+)	(417,414)	(-)
Otras cuentas por pagar	55,498	(+)	-	----
Prestaciones laborales	20,751	(+)	13,268	(+)
Impuestos por pagar	118,353	(+)	90,232	(+)
<i>Total, cambios netos en activos y pasivos</i>	941,816	(+)	(1,216,643)	(-)
Efectivo neto obtenido (utilizado)	1,209,781	(+)	(212,280)	(-)
<u>Actividades de inversión</u>				
Propiedad, planta y equipo	(3,272)	(-)	-	----
Construcciones en proceso	(450,804)	(-)	(901,608)	(-)
Efectivo neto obtenido (utilizado)	(454,076)	(-)	(901,608)	(-)
<u>Actividades de financiación</u>				
Préstamos bancarios	-	----	899,637	(+)
Efectivo neto obtenido (utilizado)	-	----	899,637	(+)
Aumento (disminución) de efectivo	755,704	(+)	(214,251)	(-)
EFFECTIVO, al inicio de año	322,973		1,078,677	
EFFECTIVO, al final del año	1,078,677		864,426	

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.4.2 Indicadores financieros proyectados vs. indicadores financieros históricos

Se calcularon los indicadores financieros para el año proyectado 2022, con la finalidad de identificar los cambios positivos o negativos generados al implementar la planificación financiera operativa, como se muestra en la Tabla 37:

Tabla 37

Indicadores financieros de la unidad de análisis, año 2021 vs año 2022

Indicador	2,021	2,022
<u>Liquidez</u>		
Razón corriente	1.13	1.39
Prueba ácida	1.13	1.39
Capital de trabajo	Q 268,322	Q 857,738
<u>Eficiencia</u>		
Rotación cuentas por cobrar	18.5	7.8
Periodo de cobranza de clientes	20 días	47 días
Rotación cuentas por pagar	3.8	4.4
Periodo de diferimiento de proveedores	97 días	84 días
Ciclo de conversión del efectivo	-77 días	-37 días
<u>Apalancamiento</u>		
Pasivo / Activo (endeudamiento)	0.66	0.57
Pasivo / Patrimonio (autonomía)	1.91	1.30
<u>Rentabilidad</u>		
Margen de utilidad neta	3.3%	11.8%
ROA	16%	24%
ROE	23%	47%

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

4.4.2.1 Indicadores de liquidez proyectados

Tal como se presenta en la Tabla 39, la razón corriente y prueba ácida se calcularon al dividir el total de activos corrientes proyectados al cierre de 2022 por Q3,042,209 dentro del total de pasivos corrientes proyectados por Q2,184,471, Como la unidad de análisis no maneja inventarios el resultado es el mismo, Además, se calcularon las necesidades de capital de trabajo al restar los pasivos corrientes de los activos corrientes.

Tabla 38*Cálculo de indicadores de liquidez año 2022*

Indicador	Fórmula	Datos	Resultado
Razón corriente:	Activo corriente (÷)	<u>Q3,042,209</u>	1.39
	Pasivo corriente	Q2,184,471	
Prueba ácida:	Activo corriente (-) inventarios	<u>Q3,042,209</u>	1.39
	(÷) Pasivo corriente	Q2,184,471	
Capital de trabajo (neto):	Activo corriente (-) pasivo corriente	Q3,042,209 (-) Q2,184,471	Q857,738

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Se puede observar una mayor liquidez al cierre del año proyectado con relación al año anterior, puesto que la razón corriente y prueba ácida pasaron de 1.13 a 1.38. Sin embargo, la necesidad de capital de trabajo incrementó a Q857,738 a consecuencia de los ajustes en los términos de cobro a clientes los cuales incrementaron el total de activos corrientes proyectados para el año 2022.

4.4.2.2 Indicadores de eficiencia proyectados

Tal como se presenta en la Tabla 39, se procedió a calcular los indicadores de eficiencia para el año 2022. Se tomo la información de los estados financieros proforma, y se ajustaron los montos de las ventas y compras al contado conforme a las cédulas de entradas y salidas de efectivo para obtener el total de ventas y compras al crédito.

Tabla 39*Cálculo de indicadores de eficiencia año 2022*

Indicador	Fórmula	Datos	Resultado
Rotación de cuentas por cobrar:	Ventas a crédito (÷)	<u>Q7,930,001</u>	7.8
	Cuentas por cobrar promedio	Q1,015,162	

Indicador	Fórmula	Datos	Resultado
Periodo de cobranza:	Cuentas por cobrar promedio x 365 días	Q1,015,162 x 365	47 días
	Ventas al crédito	Q7,930,001	
Rotación de cuentas por pagar:	Compras al crédito	Q5,405,953	4.4
	Cuentas por pagar promedio	Q1,242,162	
Periodo de diferimiento de proveedores:	Cuentas por pagar promedio x 365 días	Q1,242,162 x 365	84 días
	Compras al crédito	Q5,405,953	

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Se puede observar una rotación de cuentas por cobrar de 7.8 para un período de cobranza de 47 días como resultado de los términos de cobro establecidos para el año 2022 en la Tabla 22, y rotación de cuentas por pagar de 4.4 para un período de diferimiento de proveedores de 84 días.

4.4.2.2.1 Ciclo de conversión del efectivo

Se procedió a determinar el ciclo de conversión de efectivo a partir del período de cobranza y el período de diferimiento de proveedores como se muestra en la Tabla 40, dando como resultado un ciclo de conversión de -37 días. Esto significa que los proveedores seguirían financiando la operación al igual que en el año 2021, puesto que la empresa cobra en menor tiempo del que paga a sus proveedores.

Tabla 40

Ciclo de conversión del efectivo año 2022

Indicador de eficiencia	Días
(+) Período de cobranza	47 días
(-) Período de diferimiento de proveedores	84 días
(=) Ciclo de conversión del efectivo	-37 días

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

En virtud de que la empresa no maneja inventarios su ciclo operativo es igual a su ciclo de conversión de efectivo, y por lo tanto no existen necesidades de financiamiento para el pago de compras de inventarios. Además, la empresa obtiene un beneficio económico al prolongar durante 37 días el pago a sus proveedores, luego de realizar sus cuentas por cobrar. Este beneficio económico asciende a Q548,001 como resultado de dividir las compras al crédito anuales por Q5,405,953 dentro de 365 días y multiplicarlas por los 37 días de apalancamiento generados de sus cuentas por pagar.

4.4.2.3 Indicadores de apalancamiento proyectados

Se procedió a calcular los indicadores de endeudamiento y autonomía para el año 2022 dividiendo el pasivo total estimado para el año 2022 dentro del activo total y el patrimonio respectivamente, como se muestra en la Tabla 41:

Tabla 41

Cálculo de indicadores de apalancamiento año 2022

Indicador	Fórmula	Datos	Resultado
Endeudamiento:	Pasivo total con terceros	Q2,671,133	0.57
	(÷) Activo total	Q4,720,642	
Autonomía:	Pasivo total con terceros	Q2,671,133	1.30
	(÷) Patrimonio	Q2,049,509	

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Se puede observar un menor grado de apalancamiento y una mayor autonomía con relación al año 2021, debido al incremento del activo por la inversión en nuevas oficinas y la contratación de deuda externa para financiar esa inversión.

4.4.2.4 Indicadores de rentabilidad proyectados

También se calcularon los indicadores de rentabilidad para el año 2022 a partir de la utilidad neta proyectada en el estado de resultados proforma, por un monto de Q956,465, como se muestra en la Tabla 42:

Tabla 42*Cálculo de indicadores de rentabilidad año 2022*

Indicador	Fórmula	Datos	Resultado
Margen de utilidad neta	Utilidad neta (÷)	Q956,465	11.8%
	Ingresos de operación	Q8,107,841	
ROA	Utilidad neta_ (÷)	Q956,465	24%
	Promedio de activos totales	Q3,949,548	
	[(Activo 2022 – Activo 2021) ÷ 2]		
ROE	Utilidad neta (÷)	Q956,465	47%
	Patrimonio total	Q2,049,509	

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la unidad de análisis.

Como se puede observar, el margen de utilidad neta y ROA tuvieron también una mejora significativa con relación al año 2021 derivado del incremento en la utilidad proyectada para el año 2022 así como del total de activos por la inversión en construcción de oficinas, mientras que el ROE se duplicó como resultado del incremento en el patrimonio, debido a la restricción en el pago de dividendos.

CONCLUSIONES

1. El plan financiero operativo diseñado consiste en la fijación de objetivos financieros de corto plazo, así como la elaboración del presupuesto operativo, el presupuesto de caja, los estados financieros proforma y sus indicadores financieros, con la finalidad de proyectar la rentabilidad y la situación financiera esperada para el año 2022. Con relación a la rentabilidad se proyectó una utilidad neta de Q956,465 equivalente al 11.8% de los ingresos, ROA del 24% y ROE del 47%. En cuanto a la situación financiera se proyectó un crecimiento del 48.5% del total de activos, pasivos y patrimonio, un saldo final de efectivo de Q864,426 con una razón de liquidez de 1.39, capital de trabajo neto de Q857,738 bajo un ciclo de conversión de efectivo de -37 días y una razón de endeudamiento de 0.57, con un pasivo total de Q2,671,133 y patrimonio neto de Q2,049,509.
2. Con base en el análisis vertical y horizontal de los estados financieros históricos se concluye que la estructura de activos, pasivos y patrimonio de la unidad de análisis es apropiada y para el último año analizado (2021) está conformada por un 74.1% de activo corriente, 25.9% de activo no corriente, 65.6% de pasivo corriente y 34.4% de patrimonio. El pasivo corriente no generó costo financiero sobre el patrimonio. Además, se observó un crecimiento constante de las utilidades, las cuales cerraron en 0.9%, 1.1% y 3.3% en cada uno de los años evaluados, respectivamente.
3. Se fijaron tres objetivos financieros de corto plazo para el año proyectado, que consisten en: generar la liquidez necesaria para la operación en el año calendario a fin de solventar las obligaciones de pago en dicho período, administrar de manera eficiente las cuentas por cobrar garantizando la recuperación total de la cartera conforme a los términos de crédito establecidos y determinar el nivel de endeudamiento adecuado para mantener un equilibrio financiero saludable. Como resultado se observó una mejora de la razón de liquidez, la cual pasó de 1.13 a 1.39, un ciclo de conversión de efectivo favorable de -37 días y un apalancamiento del 57% sobre el total de los activos.

4. Dentro de las herramientas técnicas elaboradas en el proceso de planificación financiera operativa se encuentran las siguientes: un presupuesto de horas facturables por unidad de negocio con un estimado de 4,197.5 horas; presupuestos operativos con ingresos totales de Q8,107,841, costos por servicios prestados de Q5,640,637 y gastos totales de Q1,191,917; punto de equilibrio operativo de Q6,415,467 equivalente a 4,055.8 horas facturables (sin considerar ingresos por contratos fijos); el presupuesto de caja, a través del cual se determinó la necesidad de contratar un préstamo bancario de Q1,250,000 para cubrir las necesidades de inversión; y finalmente los estados financieros proforma e indicadores financieros proyectados, que constituyen en su conjunto, un modelo para la toma de decisiones en el capital de trabajo y las actividades operativas.
5. Tal y como se presenta en el numeral 4.4 del capítulo cuatro, el diseño e implementación de la planificación financiera operativa generó una mejora en el resultado, la situación financiera, los flujos de efectivo y los indicadores financieros proyectados, en comparación con el año anterior. El estado de resultados proforma refleja una utilidad neta proyectada de Q956,465 equivalente al 11.8% de los ingresos totales, en comparación del 3.3% de utilidad neta al cierre del año anterior. La situación financiera muestra un crecimiento del 48.5% a consecuencia de las decisiones en el capital de trabajo, las actividades de inversión y de financiación que generarían un flujo negativo de efectivo por Q214,251.

RECOMENDACIONES

1. En virtud de que los resultados de la investigación fueron satisfactorios, se recomienda implementar un plan financiero operativo para minimizar el riesgo e incertidumbre y maximizar las utilidades, estableciendo los objetivos financieros a corto plazo que se deberán alcanzar y elaborando los distintos presupuestos y estados financieros proforma con base en técnicas de presupuestación operativa y financiera, considerando que una empresa dedicada a prestar servicios de asesoría legal depende de la capacidad operativa que le permita generar los flujos de caja suficientes para funcionar y atender sus obligaciones en el corto plazo.
2. Previo al diseño de las herramientas técnicas que integrarán el plan financiero operativo, se recomienda realizar un diagnóstico de la situación financiera que permita identificar las oportunidades de mejora en el área financiera. Además, se recomienda que el plan esté conformado por un presupuesto de horas facturables basado en el método económico-administrativo, identificando cada uno de los factores específicos que afectarán las horas base, presupuestos operativos, un presupuesto de caja, estados financieros proforma con base en el método crítico e indicadores financieros.
3. Con la finalidad de diseñar un plan financiero operativo a la medida, se recomienda fijar los objetivos financieros de corto plazo en función de tres ejes principales: efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, que son los rubros más representativos de la situación financiera de la empresa, cuantificando las metas financieras que se deberán alcanzar durante la ejecución de los recursos financieros de la empresa.
4. Se recomienda que el presupuesto de caja sea utilizado como una herramienta para evaluar los flujos de efectivo generados en cada una de las actividades de la empresa, y de esa manera tomar decisiones apropiadas con relación a la inversión de los sobrantes de efectivo y la financiación de los faltantes de efectivo.

5. En general, se recomienda que las herramientas técnicas del plan financiero operativo se utilicen como un mecanismo para evaluar las cifras presupuestadas contra las cifras reales, con la finalidad de determinar si la administración de los recursos se está realizando de manera eficiente y detectar desviaciones que se deban corregir, tanto en la presupuestación como en la ejecución. La finalidad es que tanto los presupuestos como los estados financieros proforma se conviertan en una herramienta de control, sobre los cuales se puedan comparar las cifras alcanzadas así como las causas de las desviaciones observadas entre los resultados reales y los resultados presupuestados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Banco de Guatemala. (2019). Cuentas Nacionales de Guatemala, Año de referencia 2013. Guatemala.
- Barrow, C. (2002). Administre sus finanzas. Dorling Kindersley Book.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera* (14a. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). Principios de Finanzas Corporativas (9a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Bunge, M. (1991). La investigación científica: su estrategia y su filosofía. Siglo XXI.
- Castiblanco, F. (2014). Una mirada al presupuesto anual de ventas de Rautenstrauch & Villers. *Criterio Libre*, 12(20), 199-222
- Córdoba Padilla, M. (2014). Análisis financiero. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (12 ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Lizcano Álvarez, J. (2004). Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Lloret, P., Susana D. & Solé, E. (Eds.). (2021). Ratios sectoriales 2020: cuentas anuales (balances y cuentas de resultados de 178 sectores: 25 RATIOS para cada sector. ACCID.

Meigs, Robert. Contabilidad. La base para Decisiones Gerenciales. Tr. Gonzalo Siniesteira, 8° ed. Ed. McGraw-Hill, México, 1992.

Pereira-Orozco, A. (2013). Nociones generales de Derecho I (8va ed.). Guatemala: Ediciones de Pereira.

Pérez Carballo, J. (1997). Estrategias y políticas financieras. Madrid: ESIC Editorial.

Ramírez Padilla, D. N. (2008). Contabilidad administrativa. México: McGraw Hill.

Robles Román, C. L. (2012). Fundamentos de administración financiera (1a ed.). Tlalnepantla, Estado de México: Red Tercer Milenio, S.C.

Sosa Martínez, J. (1990). Método científico. México: SITESA.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (Agosto de 2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes. Guatemala.

Van Horne, J. (1997). Administración financiera. México: Prentice Hall.

Fuentes electrónicas

EAE Business School. (2017). Planificación financiera: factores clave e importancia. España. Recuperado el 29 de Marzo de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/planificacion-financiera-factores-clave-e-importancia/#:~:text=Su%20historia%20se%20remonta%20a,relacionaban%20con%20su%20estado%20financiero.>

Embajada de los Estados Unidos en Guatemala. (2019). Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de Lista Referencial de Abogados - 2019: <https://gt.usembassy.gov/es/u-s-citizen-services-es/informacion-legal/lista-referencial-de-abogados-2019/>

Hernández, J. L. (2005). Gestipolis. Recuperado el 5 de Abril de 2021, de Técnicas de análisis financiero. Los indicadores financieros: <http://www.gestipolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

Hernández, O. (08 de Septiembre de 2014). El país de los abogados. Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de Plaza Pública: <https://www.plazapublica.com.gt/content/el-pais-de-los-abogados>

RSG Consulting / Deloitte Legal. (2019). Deloitte. Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de El futuro de la asesoría legal. Tendencias en la contratación de servicios jurídicos: <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/legal/articles/deloitte-future-trends-for-legal-services.html>

Rus Arias, E. (s.f.). Punto de Equilibrio. Recuperado el 29 de mayo de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>

Sánchez Galán, J. (16 de Octubre de 2018). Asesoría. Recuperado el 31 de Marzo de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/asesoria.html>

UNIR - La Universidad en Internet. (4 de Abril de 2020). Asesor jurídico o legal: ¿qué es, ¿cuáles son sus funciones y qué estudiar para serlo? Recuperado el 5 de Abril de 2021, de <https://www.unir.net/derecho/revista/asesor-juridico-legal/>

Documentos electrónicos

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (s.f.). Principales indicadores financieros y de gestión. Recuperado el 31 de Marzo de 2021, de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

Maya, E. (2014). Métodos y técnicas de investigación (1ra ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Mederos, L. V., Miranda, L. G., & Tribicio, I. C. (2011). "Consideraciones teóricas sobre la planificación financiera en las empresas cubanas." ("CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LAS ...") Observatorio de la Economía Latinoamericana (157), 1. Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/mmt.html>

Revistas

Flórez Ríos, L. S. (octubre de 2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía* (27), 145-168.

Tesis

Gálvez Santizo, B.M. (abril de 2017). *Planificación financiera de corto plazo en empresas que prestan servicios de seguridad privada en la Ciudad de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Guevara Alonso, L. G. (2012). *Análisis del desempeño financiero corporativo*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Administración, México, FCA-UNAM, 161 pp.

Landívar Moreno, N.C. (2017). *Planificación financiera operativa para le empresa Quidawi S.R.L.* Universidad Andina Simón Bolívar.

Romero Coca, C.Y. (noviembre de 2016). *Planificación financiera a corto plazo en una empresa comercializadora de maquinaria industrial ubicada en la Ciudad de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

ANEXOS

ANEXO 1

Estados de situación financiera proporcionados por la unidad de análisis

**ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021, 2020 Y 2019
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES**

	31 Dic 2021	31 Dic 2020	31 Dic 2019
ACTIVO			
CORRIENTE			
Caja y Bancos	1,078,677	322,973	485,789
Clientes	415,663	827,640	445,810
Otras Cuentas por Cobrar (*)	354,068	134,150	138,166
Impuestos por Cobrar	859,391	688,562	546,938
Total, Activo Corriente	2,707,800	1,973,324	1,616,703
NO CORRIENTE			
Propiedad, planta y equipo	470,654	31,671	34,457
Total, activo No Corriente	470,654	31,671	34,457
Total, Activo	3,178,454	2,004,995	1,651,160
PASIVO			
CORRIENTE			
Proveedores	1,659,577	933,591	700,550
Otras Cuentas por Pagar	102,146	46,648	34,430
Prestaciones Laborales	95,097	74,346	59,296
Impuestos por Pagar	228,590	110,237	105,741
Total, Pasivo Corriente	2,085,410	1,164,822	900,017
PATRIMONIO NETO			
Capital Pagado	236,512	236,512	236,512
Reserva Legal	57,881	57,881	57,881
Utilidades Acumuladas	545,780	456,750	404,339
Utilidad del Ejercicio	252,872	89,030	52,411
Total, Patrimonio	1,093,045	840,173	751,143
Total, Pasivo y Patrimonio	3,178,454	2,004,995	1,651,160

(*) Al revisar la integración de "Otras cuentas por cobrar" se determinó que estas cuentas tienen una antigüedad mayor a un año y no se espera liquidarlas en el corto plazo, por lo cual se hizo la reclasificación al activo no corriente para efectos del análisis.

ANEXO 2

*Estados de resultados proporcionados por la unidad de análisis***ESTADOS DE RESULTADOS****AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021, 2020 Y 2019****CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES**

	31 Dic 2021	31 Dic 2020	31 Dic 2019
INGRESOS			
Servicios Locales	6,763,426	6,519,981	3,888,073
Servicios al Exterior	928,816	1,317,809	1,945,354
Total, Ingresos	7,692,243	7,837,790	5,833,427
COSTO DE SERVICIOS PRESTADOS			
Honorarios profesionales	6,271,203	6,758,243	5,008,477
Total, Costo de Servicios Prestados	6,271,203	6,758,243	5,008,477
Utilidad bruta	1,421,039	1,079,546	824,950
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Administración	1,045,263	924,480	708,792
Total, Gastos de Operación	1,045,263	924,480	708,792
Utilidad en operación	375,776	155,067	116,157
OTROS INGRESOS Y GASTOS			
Intereses Bancarios	10	53	-
Perdida en Diferencial Cambiario	- 8,511	- 3,937	- 6,741
Total, Otros Ingresos	- 8,501	- 3,884	- 6,741
Utilidad del Ejercicio Antes de ISR	367,275	151,183	109,416
Impuesto sobre la Renta	114,403	62,152	57,006
Utilidad del Ejercicio	252,872	89,030	52,411

ANEXO 3

Estados de flujos de efectivo proporcionados por la unidad de análisis

ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021, 2020 Y 2019
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

	2,019	2,020	2,021
<u>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</u>			
Partidas en conciliación entre la utilidad del ejercicio y el efectivo neto provisto por las actividades de operación:			
Utilidad del ejercicio	52,411	89,030	252,872
Depreciaciones y Amortizaciones	40,471	13,599	15,093
Subtotal	92,882	102,630	267,964
<u>Cambios netos en activos y pasivos:</u>			
Clientes	41,270	(381,830)	411,976
Impuestos a cobrar	(72,156)	4,016	(219,919)
Otras cuentas por cobrar	(182,906)	(141,624)	(170,829)
Proveedores	463,188	233,040	725,986
Otras cuentas por pagar	(41,963)	12,218	55,498
Prestaciones laborales	5,948	15,050	20,751
Impuestos por pagar	786	4,496	118,353
Cambios netos en activos y pasivos:	214,167	(254,633)	941,816
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado) de las actividades de operación</i>	307,048	(152,003)	1,209,781
<u>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</u>			
Propiedad, planta y equipo	(32,902)	(10,813)	(3,272)
Construcciones en proceso	-		(450,804)
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado) de las actividades de inversión</i>	(32,902)	(10,813)	(454,076)
<u>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</u>			
AUMENTO (DISMINUCION) NETA DE EFECTIVO	274,147	(162,816)	755,704
EFECTIVO, al inicio de año	211,642	485,789	322,973
EFECTIVO, al final del año	485,789	322,973	1,078,677

ANEXO 4

Guía de entrevista para el proceso de investigación de campo y resultados obtenidos

Modelo de entrevista

<p>Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Postgrado Maestría en Administración Financiera</p> <p>Entrevista</p> <p>Tema “PLANIFICACIÓN FINANCIERA OPERATIVA DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA LEGAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA ”</p> <p>Nombre de la persona entrevistada: _____</p> <p>Puesto dentro de la organización: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>1 ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?</p> <p>2 ¿Cuenta usted con conocimientos de finanzas? Si No</p> <p>3 ¿Conoce la situación financiera actual de la empresa? Sí, de forma precisa Sí, a grandes rasgos Sí, pero no con detalle No</p> <p>4 ¿Seleccione las funciones del área de finanzas que se realizan en la empresa? Estados financieros básicos Indicadores financieros Presupuestos de gastos e ingresos Ninguno de los anteriores</p> <p>5 ¿Cuenta con políticas de crédito y pago? Si No</p> <p>6 ¿Cómo se manejan los aspectos financieros de la empresa?</p>

	<p>Internamente (dueño o socio)</p> <p>Internamente (colaborador)</p> <p>De forma externa (contador público, administrador, experto financiero, etc.)</p> <p>Outsourcing</p>
7	<p>¿Se realiza una planeación financiera en la empresa?</p> <p>Sí y es suficiente</p> <p>Sí, pero me falta ayuda o conocimiento</p> <p>No, porque no ha sido necesaria</p> <p>No, para no incurrir en gastos adicionales</p> <p>No, solo no se hace</p>
8	<p>¿Considera que la empresa tiene problemas de rentabilidad?</p> <p>Si</p> <p>No</p>
9	<p>¿Considera que la empresa tiene problemas de liquidez?</p> <p>Si</p> <p>No</p>
10	<p>¿Ha tenido necesidad de financiarse de fuentes externas a la empresa?</p> <p>Si</p> <p>No</p>
11	<p>Si la respuesta anterior es sí, especifique cuál fue el destino del financiamiento:</p> <p>Pago de nómina</p> <p>Remodelación de oficinas</p> <p>Pago de otras deudas</p> <p>Inversión para el desarrollo de la empresa</p> <p>Otro (especifique)</p>
12	<p>¿Qué tipo de fuentes de financiamiento conoce?</p> <p>Créditos bancarios</p> <p>Fondos privados de inversión</p> <p>Otro (especifique)</p>
13	<p>¿Considera que necesita ayuda para administrar las finanzas de la empresa (elaboración/análisis de estados financieros, planificación financiera, manejo de efectivo)?</p> <p>Si</p> <p>No</p>
14	<p>¿Le sería útil disponer de un reporte que refleje la situación financiera de la empresa para poder acceder a financiamiento?</p> <p>Si</p> <p>No</p>

Resultados de la entrevista

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Financiera

Entrevista

Tema “PLANIFICACIÓN FINANCIERA OPERATIVA DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA LEGAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA ”

Nombre de la persona entrevistada: **EDNA HERNÁNDEZ**

Puesto dentro de la organización: **GERENTE GENERAL**

Fecha: **08-06-2022**

1 ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

10 colaboradores

2 ¿Cuenta usted con conocimientos de finanzas?

Si

No

3 ¿Conoce la situación financiera actual de la empresa?

Sí, de forma precisa

Sí, a grandes rasgos

Sí, pero no con detalle

No

4 ¿Seleccione las funciones del área de finanzas que se realizan en la empresa?

Estados financieros básicos

Indicadores financieros

Presupuestos de gastos e ingresos

Ninguno de los anteriores

Comentarios: No se realizan presupuestos de gastos e ingresos, ni se revisan indicadores financieros

5 ¿Cuenta con políticas de crédito y pago?

Si

No

6 ¿Cómo se manejan los aspectos financieros de la empresa?

Internamente (dueño o socio)

Internamente (colaborador-dueño/socio)

De forma externa (contador público, administrador, experto financiero, etc.)

Outsourcing

7	¿Se realiza una planeación financiera en la empresa? Sí y es suficiente Sí, pero me falta ayuda o conocimiento No, porque no ha sido necesaria No, para no incurrir en gastos adicionales No, solo no se hace
8	¿Considera que la empresa tiene problemas de rentabilidad? Si No
9	¿Considera que la empresa tiene problemas de liquidez? Si No
10	¿Ha tenido necesidad de financiarse de fuentes externas a la empresa? Si No
11	Si la respuesta anterior es sí, especifique cuál fue el destino del financiamiento: Pago de nómina Remodelación de oficinas Pago de otras deudas Inversión para el desarrollo de la empresa Otro (especifique)
12	¿Qué tipo de fuentes de financiamiento conoce? Créditos bancarios Fondos privados de inversión Otro (especifique)
13	¿Considera que necesita ayuda para administrar las finanzas de la empresa (elaboración/análisis de estados financieros, planificación financiera, manejo de efectivo)? Si No
14	¿Le sería útil disponer de un reporte que refleje la situación financiera de la empresa para poder acceder a financiamiento? Si No

Comentarios de la entrevista

Se entrevistó a la Gerente General, quien es la encargada de manejar y coordinar los temas financieros de la unidad de análisis. Esta persona posee conocimientos generales de finanzas y conoce la situación financiera actual de la entidad a grandes rasgos, debido a la ausencia de un gerente de finanzas que se enfoque directamente en las funciones que el área financiera requiere. La gerente comentó que solamente se preparan estados financieros básicos y algunos reportes contables auxiliares, como parte de las obligaciones formales. No se realizan presupuestos estructurados de gastos e ingresos, ni se revisan los indicadores financieros.

Según lo expuesto por la gerente, no se han adoptado políticas de crédito fijas, y por lo general, la entidad se ajusta a las condiciones establecidas por los clientes. Una buena parte de los servicios que se prestan están dirigidos a entidades de capital extranjero, las cuales tienen políticas de pago ya establecidas y son poco negociables. Por tal razón, solo en algunos casos es posible establecer condiciones de pago a 30 días, pero una vez iniciada la relación con los clientes no se verifica el cumplimiento de dichas condiciones.

Todos los aspectos financieros de la empresa se tratan internamente, entre ella y el socio principal, en ocasiones se involucra al contador quien presta sus servicios a través de outsourcing. No se realiza una planificación financiera formal sobre la cual ejecutar la operación en el día a día, por lo tanto, toda la administración de las finanzas de la entidad se realiza de forma empírica, con base en la experiencia y conocimiento de la gerente general sobre el negocio.

A pesar de que la entidad no ha tenido problemas de rentabilidad y liquidez en el pasado, la gerente considera que para el período sobre el cuál se realizarán las proyecciones planteadas en los objetivos de esta investigación, existe la necesidad de financiarse de fuentes externas debido a un proyecto de inversión de nuevas oficinas que se inició a finales del año anterior, y en definitiva, establecer presupuestos y estados financieros proforma será una herramienta de ayuda inmediata para comunicar todos los aspectos financieros relevantes a los socios.

ANEXO 5

Modelo de presupuesto de horas facturables con base en el método económico-administrativo

<u>Horas facturables históricas</u>	<u>Mes</u>	<u>TOTAL</u>
Categoría de abogado (A) (B)		
<u>Total de horas históricas</u>		
<u>(+/-) Factores de ajuste</u>		
Descripción de los factores de ajuste		
<u>(+/-) Factores de cambio</u>		
Descripción de los factores de cambio		
<u>(+) Factores de crecimiento</u>		
Descripción de los factores de crecimiento		
<u>(=) Cálculo hasta el factor específico (F)</u>		
Categoría de abogado (A) (B)		
Subtotal de horas		
<u>Factor económico (E)</u>		
<u>(=) Cálculo hasta el factor económico</u>		
Categoría de abogado (A) (B)		
Subtotal de horas		
<u>Influencia administrativa (A)</u>		
<u>(=) Presupuesto horas facturables año proyectado (PV)</u>		
Categoría de abogado (A) (B)		
<u>Total de horas facturables</u>		

ANEXO 6

Reporte de horas facturadas en el año 2021 por categoría de abogado

Mes	Abogados senior	Abogados junior	Total horas mensuales
Enero 2021	76.5	92.8	169.3
Febrero 2021	73.0	175.5	248.5
Marzo 2021	78.0	165.3	243.3
Abril 2021	47.0	104.1	151.1
Mayo 2021	49.5	105.0	154.5
Junio 2021	29.0	65.9	94.9
Julio 2021	51.9	99.3	151.1
Agosto 2021	42.0	92.8	134.8
Septiembre 2021	89.4	167.5	256.9
Octubre 2021	214.4	374.1	588.5
Noviembre 2021	109.1	164.3	273.4
Diciembre 2021	117.5	182.3	299.8
Total año 2021	977.3	1,924.5	2901.8

ANEXO 7

Estructura para elaborar el presupuesto de caja

	<u>Mes</u>	<u>TOTAL</u>
Flujo de caja operación	-	-
<u>(+) Ingresos de operación</u>		
<i>Total, ingresos operativos</i>		
<u>(-) Egresos de operación</u>		
Costos fijos		
Costos variables		
Costo laboral		
Honorarios administración		
Gastos fijos de oficina		
Gastos variables de oficina		
Impuestos		
<i>Total, egresos operativos</i>		
Flujo de caja de operación		
Flujo de caja inversión	-	-
(-) Inversión en oficinas		
Flujo de caja de inversión		
Flujo de caja financiación	-	-
(+) Desembolso de préstamo bancario		
(-) Pago de dividendos		
(-) Pago de capital préstamo		
(-) Pago de intereses préstamo		
Flujo de caja financiación		
Flujo de caja neto		
Saldo inicial		
Saldo final esperado		
Saldo de efectivo mínimo		
Excedente (faltante) efectivo GTQ		

ANEXO 8

Estructura para elaborar el estado de resultados proforma

	<u>Mes</u>	<u>TOTAL</u>
INGRESOS DE OPERACIÓN		
Ingresos fijos		
Ingresos variables		
<i>Total, ingresos de operación</i>		
COSTO SERVICIOS PRESTADOS		
Honorarios fijos abogados		
Honorarios variables abogados		
<i>Total, costo de servicios prestados</i>		
<i>Utilidad Bruta</i>		
GASTOS DE OPERACIÓN		
Costo laboral		
Honorarios fijos administración		
Gastos fijos de oficina		
Gastos variables de oficina		
Depreciaciones		
<i>Total, gastos de operación</i>		
<i>Utilidad en operación</i>		
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
Intereses sobre préstamos		
<i>Total, otros ingresos y gastos</i>		
<i>Utilidad antes de impuestos</i>		
<i>Impuesto Sobre la Renta 25%</i>		
<i>Utilidad después de impuestos</i>		

ANEXO 9

Estructura para elaborar el estado de situación financiera proforma

Rubro	Saldo	%
<u>ACTIVO</u>		
Efectivo (disponible)		
Cientes		
Impuestos a cobrar	_____	
Activo corriente	_____	
Otras cuentas por cobrar		
Activo fijo neto	_____	
Activo no corriente	_____	
ACTIVO TOTAL	_____	
<u>PASIVO</u>		
Proveedores		
Otras cuentas por pagar		
Prestaciones laborales		
Impuestos a pagar		
Préstamo bancario a corto plazo	_____	
Pasivo corriente	_____	
Préstamo bancario a largo plazo	_____	
Pasivo no corriente	_____	
PASIVO TOTAL	_____	
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital pagado		
Reserva legal		
Utilidades acumuladas		
Utilidad del ejercicio	_____	
PATRIMONIO TOTAL	_____	
PASIVO Y PATRIMONIO	_____	

ANEXO 10

Estructura para elaborar el estado de flujos de efectivo proforma

Flujo	Saldo	Efecto en el efectivo (+/-)
<u>Actividades de operación</u>		
Utilidad del ejercicio		
(+) Depreciaciones		
<i>Utilidad neta</i>	_____	
<u>Cambios netos en activos y pasivos:</u>		
Cientes		
Impuestos a cobrar		
Otras cuentas por cobrar		
Proveedores		
Otras cuentas por pagar		
Prestaciones laborales		
Impuestos por pagar		
<i>Total cambios netos en activos y pasivos</i>	_____	
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado)</i>	_____	
<u>Actividades de inversión</u>		
Propiedad, planta y equipo		
Construcciones en proceso		
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado)</i>	_____	
<u>Actividades de financiación</u>		
<i>Préstamos bancarios</i>		
<i>Efectivo neto obtenido (utilizado)</i>	_____	
Aumento (disminución) de efectivo		
EFFECTIVO, al inicio de año	_____	
EFFECTIVO, al final del año	_____	

ANEXO 11

Tabla de amortización de préstamo bancario a contratar en 2022

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO

Datos	
Capital inicial:	1.250.000
Tipo de interés nominal:	8,1%
Plazo:	3
Periodicidad:	12
Comisión de apertura:	0,00%
Comisión de gestión:	0,00%
Gastos fijos bancarios:	1000
Gastos adicionales:	0
Comisión de cancelación anticipada	10%
Anticipado (1) o vencido (0)	0

Comisión apertura:	-
Comisión gestión:	-
Capital efectivo:	1.249.000
T.A.E. real	8,466%

Periodos de pago	Cuota mensual	Pago de intereses	Amortización del capital	Amortización acumulada del capital	Capital pendiente	Importe comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					1.250.000		
1	39,228	8,438	30,791	30,791	1.219,209	121,921	1,341,130
2	39,228	8,230	30,998	61,789	1,188,211	118,821	1,307,032
3	39,228	8,020	31,208	92,997	1,157,003	115,700	1,272,703
4	39,228	7,810	31,418	124,415	1,125,585	112,558	1,238,143
5	39,228	7,598	31,630	156,046	1,093,954	109,395	1,203,350
6	39,228	7,384	31,844	187,890	1,062,110	106,211	1,168,321
7	39,228	7,169	32,059	219,949	1,030,051	103,005	1,133,057
8	39,228	6,953	32,275	252,224	997,776	99,778	1,097,554
9	39,228	6,735	32,493	284,717	965,283	96,528	1,061,811
10	39,228	6,516	32,712	317,429	932,571	93,257	1,025,828
11	39,228	6,295	32,933	350,363	899,637	89,964	989,601
12	39,228	6,073	33,156	383,518	866,482	86,648	953,130
13	39,228	5,849	33,379	416,898	833,102	83,310	916,412
14	39,228	5,623	33,605	450,502	799,498	79,950	879,447
15	39,228	5,397	33,832	484,334	765,666	76,567	842,233
16	39,228	5,168	34,060	518,394	731,606	73,161	804,767
17	39,228	4,938	34,290	552,684	697,316	69,732	767,048
18	39,228	4,707	34,521	587,205	662,795	66,280	729,075
19	39,228	4,474	34,754	621,959	628,041	62,804	690,845
20	39,228	4,239	34,989	656,948	593,052	59,305	652,357
21	39,228	4,003	35,225	692,173	557,827	55,783	613,609
22	39,228	3,765	35,463	727,636	522,364	52,236	574,600
23	39,228	3,526	35,702	763,338	486,662	48,666	535,328
24	39,228	3,285	35,943	799,281	450,719	45,072	495,790
25	39,228	3,042	36,186	835,467	414,533	41,453	455,986
26	39,228	2,798	36,430	871,897	378,103	37,810	415,913
27	39,228	2,552	36,676	908,573	341,427	34,143	375,569
28	39,228	2,305	36,924	945,497	304,503	30,450	334,954
29	39,228	2,055	37,173	982,669	267,331	26,733	294,064
30	39,228	1,804	37,424	1,020,093	229,907	22,991	252,898
31	39,228	1,552	37,676	1,057,769	192,231	19,223	211,454
32	39,228	1,298	37,931	1,095,700	154,300	15,430	169,730
33	39,228	1,042	38,187	1,133,887	116,113	11,611	127,725
34	39,228	784	38,444	1,172,331	77,669	7,767	85,436
35	39,228	524	38,704	1,211,035	38,965	3,897	42,862
36	39,228	263	38,965	1,250,000	0	0	0

Dic 2022

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
Tabla 1	Producto Interno Bruto real por el enfoque de la producción, con año de referencia 2013, período 2014-2019	2
Tabla 2	Investigaciones previas del tema objeto de investigación	7
Tabla 3	Indicadores de liquidez	20
Tabla 4	Indicadores de eficiencia	22
Tabla 5	Indicadores de apalancamiento	23
Tabla 6	Indicadores de rentabilidad	24
Tabla 7	Estados de situación financiera comparativos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021	35
Tabla 8	Integración de la cuenta impuestos a cobrar de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021	36
Tabla 9	Integración de la cuenta activo fijo de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021	38
Tabla 10	Estados de resultados comparativos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021	40
Tabla 11	Estados de flujos de efectivo comparativos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021	43
Tabla 12	Análisis del estado de flujos de efectivo del año 2019 al año 2021 por el método de entradas y salidas de efectivo	44
Tabla 13	Indicadores financieros de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021	45
Tabla 14	Objetivos financieros de la unidad de análisis para el año 2022	48
Tabla 15	Contratos fijos de la unidad de análisis para el año 2022	50
Tabla 16	Criterios de la unidad de análisis para aplicar el método económico-administrativo en el presupuesto de horas facturables del año 2022	51
Tabla 17	Presupuesto de horas facturables para el año 2022	52

No.	Título	Página
Tabla 18	Presupuesto de ingresos de la unidad de análisis para el año 2022	54
Tabla 19	Gastos de oficina de la unidad de análisis vigentes para el año 2022	56
Tabla 20	Presupuesto de costos y gastos de la unidad de análisis para el año 2022	58
Tabla 21	Punto de equilibrio por unidad estratégica de negocio	62
Tabla 22	Términos de pago clientes de la unidad de análisis	63
Tabla 23	Proyección de entradas de efectivo de la unidad de análisis para el año 2022	64
Tabla 24	Proyección de salidas de efectivo de la unidad de análisis para el año 2022	66
Tabla 25	Presupuesto de caja de la unidad de análisis para el año 2022	69
Tabla 26	Estado de resultados proforma mensual de la unidad de análisis para el año 2022	71
Tabla 27	Estado de resultados proforma de la unidad de análisis para el año 2022	72
Tabla 28	Cuentas por cobrar de la unidad de análisis proyectadas para el cierre del año 2022	73
Tabla 29	Impuestos a cobrar de la unidad de análisis proyectados para el cierre del año 2022	73
Tabla 30	Cuentas por pagar de la unidad de análisis proyectadas para el cierre del año 2022	74
Tabla 31	Prestaciones laborales de la unidad de análisis proyectadas para el cierre del año 2022	75
Tabla 32	Estado de situación financiera proforma de la unidad de análisis para el año 2022	76
Tabla 33	Estado de flujos de efectivo proforma de la unidad de análisis para el año 2022	77

No.	Título	Página
Tabla 34	Estado de resultados comparativo de la unidad de análisis, año 2021 vs año 2022	78
Tabla 35	Estado de situación financiera comparativo de la unidad de análisis, año 2021 vs año 2022	80
Tabla 36	Estado de flujos de efectivo comparativo de la unidad de análisis, año 2021 vs año 2022	82
Tabla 37	Indicadores financieros de la unidad de análisis, año 2021 vs año 2022	83
Tabla 38	Cálculo de indicadores de liquidez año 2022	84
Tabla 39	Cálculo de indicadores de eficiencia año 2022	84
Tabla 40	Ciclo de conversión del efectivo año 2022	85
Tabla 41	Cálculo de indicadores de apalancamiento año 2022	86
Tabla 42	Cálculo de indicadores de rentabilidad año 2022	87

INDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
Figura 1	Comportamiento de ingresos de la unidad de análisis, del año 2019 al año 2021	41