

Universidad de Palermo
Facultad de Negocios
Máster en Dirección de Empresas



Tesis para optar al grado de Máster en Dirección de Empresas

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA ALCANZAR LA META
FINANCIERA DE LANDERHOLM IMMIGRATION, DE
OAKLAND, CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.***

Tesista: Lic. María Luz Moreno Parra

e-mail: mmoreno978@gmail.com - WhatsApp: +1 (415) 770-3330

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/luz-m-parra-6a05b8160/>

Legajo: 0119650

Director de tesis: Mag. Lucas Pussetto

Marzo de 2023

Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

Esta tesis, si bien requirió mucho esfuerzo y dedicación por parte del autor, contó con una cooperación desinteresada de profesionales que a continuación citaré. Ellos fueron un soporte muy fuerte en momentos de tensión e incertidumbre.

Primero y, antes que nada, quiero agradecer al Magister Lucas Pussetto, docente de la cátedra Economía y Finanzas de Empresas de la Carrera de Máster en Administración de Empresas de la Universidad de Palermo. Recibí del Mag. Pussetto un valioso asesoramiento y orientación en mis prácticas investigativas y una retroalimentación constante que permitieron mi compromiso con la investigación.

Un agradecimiento muy especial al Abogado Otis Carl Landerholm, CEO de Landerholm Immigration A.P.C, por permitir que este proyecto se base en Landerholm Immigration A.P.C, y por poner a mi disposición valiosa y muy apreciada información.

A Phil Corrin, Director de Consultoría de Soluciones de TransUnion, por su amplia disponibilidad ante mis inquietudes.

Agradezco a Claudia Parra Aldax, Licenciada en Geografía, por sus sugerencias sobre el estilo del texto proporcionando claridad al mismo.

Por supuesto agradezco a mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración hubiera sido imposible llevar a cabo esta tarea.

Finalmente, extendiendo este agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron o participaron en la realización de este proyecto.

A todos, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Hipótesis	8
Diseño metodológico	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	
1.1 Plan de mejora	9
1.2 Plan de comunicación	9
CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA	
2.1 El sector	11
- Introducción	11
- Competidores en la zona	12
- Volumen del mercado, en dinero	13
2.2 La empresa	14
- Situación actual	14
- Análisis del macroentorno	16
- Análisis del microentorno	17
- Matriz FODA	19
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
- Justificación de la investigación de mercado	21
- Problema de investigación de mercado	22
- Objetivo general de la investigación de mercado	23
- Diseño de la investigación	23
- Desarrollo de la metodología	24
- Cálculo de la muestra	26

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA	
- Partes	33
- Seguimiento del plan de mejora	34
- Proyección de resultados	41
- KPI	42
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
- Conclusiones	45
- Recomendaciones	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Márgenes de ganancia de Landerholm Immigration A.P.C	7
Tabla 2. Matriz FODA	19
Tabla 3. Metas mensuales	28
Tabla 4. Cantidad de personal	28
Tabla 5. Cantidad de personal legal estático	29
Tabla 6. Equipo de trabajo estático sin modificaciones	30
Tabla 7. Rendimiento real histórico	31
Tabla 8. Cantidad de casos nuevos al mes	38
Tabla 9. Tasa de conversión de consulta a cliente	38
Tabla 10. Consultas prepagas	39
Tabla 11. Planilla de control y seguimiento	40
Tabla 12. Pronóstico mensual	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Abogados egresados de distintas universidades de Estados Unidos	12
Gráfico 2. Estructura interna de Landerholm Immigration A.P.C.	14
Gráfico 3. Casos obtenidos por la empresa	36
Gráfico 4. Cantidad de consultas completadas	37
Gráfico 5. Consultas prepagas	39
Gráfico 6. Puntos del equipo legal	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz para llegar a \$3.1M (USD).	52
Anexo 2. Matriz para llegar a \$3.1M (USD) con control de sentido.	
Elimina cifras menores a \$3.1M.	53
Anexo 3. Matriz para llegar a \$3.1M (USD) manteniendo la variable meta estática.	54
Anexo 4. Matriz para llegar a \$3.1M (USD) manteniendo la variable asociados estática	55

INTRODUCCIÓN

La firma de abogados Landerholm Immigration A.P.C brinda servicios legales desde el año 2011 en la ciudad de Oakland del Estado de California, Estados Unidos. La empresa se dedica a la práctica de la ley de inmigración y nacionalidad estadounidense. Las áreas específicas incluyen: ciudadanía y naturalización, asilo, defensa de deportación, litigios federales y apelaciones por asuntos de inmigración, visas U, T y U para víctimas de delitos o violencia doméstica, DACA (deferred action for childhood arrivals), estado de protección temporal de países como Haití, El Salvador, Ucrania, Somalia y solicitud de registros públicos.

Luego de la pandemia de COVID-19, la empresa se adecuó a una modalidad de trabajo híbrida donde se alterna la presencialidad y la virtualidad, por lo cual, los 30 empleados que tiene la empresa, residen en 3 países diferentes.

Entre los años 2014 y 2021 la empresa tuvo un crecimiento continuo, sin embargo, el 50% de los márgenes de ganancia fueron negativos.

Tabla 1. Márgenes de ganancia de Landerholm Immigration A.P.C

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margen de Ganancia	-4.2%	-6.1%	0.4%	5.9%	2.7%	-2.3%	-3.9%	2.6%

Fuente. Elaboración propia (2022)

Por otro lado, a partir de 2022 la firma planea expandirse y abrir 5 oficinas satélites en el Estado de California. En base a este plan, este proyecto de investigación intentará determinar la cantidad de personal, el volumen de ventas y de producción necesarias para alcanzar márgenes de ganancia positivos y continuar brindando una excelente representación legal. Para ello, el presente trabajo pretende analizar datos, KPI y rendimientos pasados con el objetivo de desarrollar un plan de mejora que permita incrementar los márgenes de ganancia y proyectar ingresos brutos.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el plan de mejora adecuado para alcanzar los objetivos financieros de Landerholm Immigration A.P.C?
2. ¿Cuáles son los principales KPI para guiar el plan?

Objetivo general

Desarrollar un plan para que Landerholm Immigration A.P.C de Oakland, California, Estados Unidos pueda llegar a \$3.1M (USD) en ingresos brutos en 2023.

Objetivos específicos

- Identificar los principales KPI.
- Identificar las causas que provocan los problemas.
- Incrementar la eficacia y la eficiencia de la empresa.
- Determinar un plan de acción a desarrollar en el futuro.

Hipótesis

La falta de seguimiento y actualización del plan de crecimiento financiero de Landerholm Immigration A.P.C, de Oakland, California, no ha permitido obtener un margen de ganancia positivo sostenible en el tiempo.

Diseño metodológico

De acuerdo a lo señalado por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006), en el presente trabajo de investigación se utilizará una metodología cuantitativa con un alcance descriptivo. Se recolectarán y analizarán datos estadísticos de fuentes primarias y pruebas empíricas con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación y verificar la hipótesis planteada previamente. La identificación y análisis de los indicadores de desempeño permitirá realizar un seguimiento de la aplicación del plan de mejora.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de mejora

Definición de planeación continua

Según Morales Castro (2014), la planeación continua es un “proceso ininterrumpido dado que después de evaluar el grado de obtención de los objetivos designados en la etapa de desarrollo de misión y objetivos, identificar porque no se consiguieron y hacer de nuevo el proceso de planeación” (p.4).

Siguiendo la línea de Morales Castro, se puede decir que un plan de mejora no es una solución, sino, es una planeación continua para identificar riesgos dentro de la empresa. Conocer los puntos débiles de la misma, permitirá responder con anticipación a los cambios en el entorno, plantear posibles soluciones a los problemas por venir y finalmente, definir estrategias que generen mejores resultados para alcanzar los objetivos planteados. Asimismo, es indispensable realizar evaluaciones y seguimientos constantes de las actividades a seguir para el cumplimiento de las metas, y establecer propuestas correctivas en caso de desvíos.

1.2 Plan de comunicación

La comunicación es un proceso de interacción circular en el cual un sujeto intenta compartir un mensaje a través de un canal para experimentar retroalimentación mediante la cual se genere aprendizaje y conocimiento. En este contexto, manifiesta Gómez (2012), “la comunicación es fundamental para el desarrollo organizacional, la eficacia, y la eficiencia

depende tanto de las habilidades directivas como de los diversos medios y canales que se empleen para que los mensajes lleguen a todos los niveles y en todas las direcciones” (p.80).

Por lo tanto, el plan de comunicación recogerá las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones que se propone realizar la organización. La comunicación será una guía para alcanzar aprendizajes desde un compendio de iguales capacidades y responsabilidades que se compartirán entre los emisores y receptores para avanzar hacia un macroobjetivo.

El plan de comunicación promueve el seguimiento y la evaluación de procesos, facilita la orientación y evita la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día. Además, facilita el orden de las tareas y acciones que se realizarán para llegar al objetivo planteado. Se diferencia dos tipos de planes de comunicación según sea el público al cual va dirigido. Por un lado, el plan de comunicación interno, que se dirige a los empleados y trata de comunicar las acciones a llevar a cabo mediante el traspaso de conocimiento e información entre el equipo de trabajo. El plan de comunicación externa se dirige al público de interés con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa (acciones, proveedores, consumidores).

Dado el enfoque de este proyecto, nuestro plan de comunicación será interno. Una vez realizado el análisis de la situación actual de la empresa y haber definido la estrategia a llevar a cabo para cumplir los objetivos planteados, la empresa comunicará a los empleados las tareas a desarrollar y marcará el camino a seguir de la organización. Un plan estratégico redactado sin ser comunicado a aquellos involucrados es inviable.

El plan de comunicación seguirá el esquema clásico:

Emisor: La gerencia.

Mensaje: El mensaje a comunicar será claro, conciso y directo. Contendrá los objetivos a alcanzar. El objetivo será específico, medible, alcanzable, orientado a resultados y a un periodo de tiempo determinado.

Canal: Reuniones individuales y grupales, emails, videoconferencias e Intranet.

Receptor: Asociados.

CAPÍTULO 2

EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 El sector

Introducción

La industria de Abogados de Inmigración ha crecido durante los últimos cinco años hasta 2022, a pesar de la disminución significativa en los ingresos de la industria durante el 2020, por los efectos de la pandemia de COVID-19.

Los altos niveles de ganancias corporativas de las empresas estadounidenses impulsaron a contratar y traer talentos extranjeros a los Estados Unidos, lo que requiere la asistencia de la industria. El crecimiento macroeconómico previo a la pandemia, llevó a los inmigrantes a buscar la residencia en Estados Unidos. En ese entonces las estrictas leyes de inmigración hicieron que los inmigrantes contraten los servicios de la industria.

Los profesionales del derecho utilizan diferentes informes anuales para realizar análisis integrales sobre las tendencias de la industria legal y establecer objetivos. En el 2020 se identificó la adopción de tecnología como un aspecto clave para la supervivencia y éxito durante el apogeo de la pandemia. Las empresas con sede en el Área de la Bahía de San Francisco tienen fuerte énfasis en tecnología y en iniciativas de diversidad.

Otro punto importante a considerar es que el sector siempre ha tratado con cantidades importantes de datos. Ya sea que se trate de información relacionada con facturación, cantidad de horas facturadas, cantidad de casos sometidos o la generación de nuevos clientes, los bufetes de abogados dependen inherentemente del flujo constante de información. En este sentido, en las últimas décadas, las empresas del sector están adoptando más rápidamente tecnologías digitales para gestionar este flujo de información.

Una de las razones por las cuales los bufetes de abogados se sienten atraídos por el Área de la Bahía de San Francisco se debe a su sólida base de empresas Fortune 500 y su mercado de start-ups. Su mercado cuenta con 39 empresas Fortune 500, es el tercero más grande después de

Texas y Nueva York. La región en general alberga 57 empresas Fortune 1000, cuyos ingresos promedios año tras año en el 2020 crecieron un 18%.

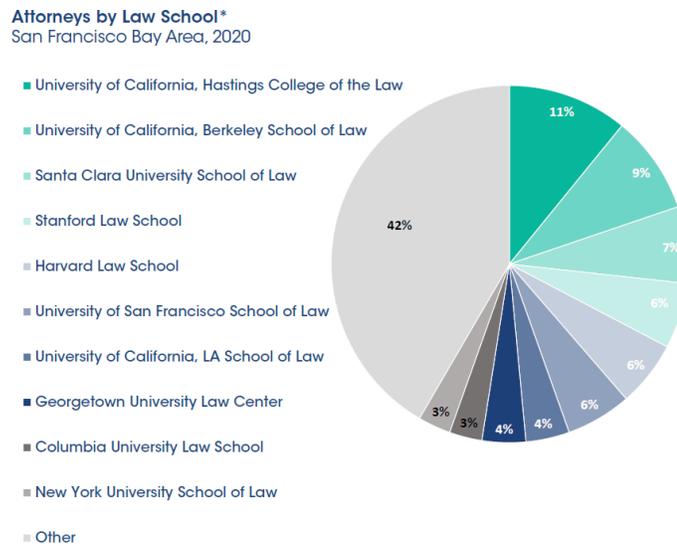
Competidores en la zona

El mercado legal del Área de la Bahía de San Francisco cuenta con más de 7,500 abogados distribuidos en 162 firmas de la encuesta del National Law Journal (NLJ). El número de abogados en el mercado se ha mantenido estable durante los últimos cinco años.

Muchos de los abogados de este mercado legal se graduaron de Universidades de California o de la Facultad de Derecho de Harvard, Massachusetts. Una parte considerable se graduó de la Facultad de Derecho de la Universidad de California, Berkeley y más de 300 asociados fueron contratados de esta Universidad. Sin embargo, una parte considerable de esos asociados no asciende a socio.

La Facultad de Derecho Hastings de la Universidad de California ha producido la mayor cantidad de socios entre las firmas de abogados con sede en el Área de la Bahía. Cabe destacar que dos de los abogados de Landerholm Immigration A.P.C se graduaron de esta última facultad.

Gráfico 1. Abogados egresados de distintas universidades de Estados Unidos



*Sourced from Legal Compass Law School Data

Fuente: Compass Legal Law School Data

Las empresas con sede en el mercado no tuvieron un crecimiento anual en el número de abogados entre 2016 y 2020. Pero a pesar de las preocupaciones sobre el clima de negocios y la pérdida de atractivo para las grandes corporaciones en el Área de la Bahía de San Francisco, firmas de abogados continúan ingresando al mercado. Paul Weiss, la quinta firma de abogados más rentable, por socio, del mundo, abrió una oficina en San Francisco en enero de 2021.

En 2021, las empresas más exitosas fueron las que adoptaron soluciones tecnológicas y servicios flexibles centrados en el cliente. La expansión del trabajo a distancia ha traído nuevas oportunidades para la flexibilidad. La clave del éxito para los bufetes de abogados será encontrar el equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades personales para ofrecer las experiencias de servicios legales que los clientes necesitan.

Volumen del mercado, en dinero

La industria legal estuvo en búsqueda de su equilibrio después de unos años turbulentos. En los últimos 5 años el tamaño del mercado ha crecido un 1,2 % anual en promedio entre 2017 y 2022. Este mercado creció más lentamente que la economía en general. En el 2022, en los Estados Unidos, el tamaño del mercado medido por ingresos, de la industria de Abogados de Inmigración asciende a \$6.200 millones. Se espera que el tamaño del mercado de la industria aumente un 5,2 % en 2022, con la demanda de servicios legales alcanzando máximos históricos.

Uno de los principales factores que afectan negativamente el crecimiento de la industria son las barreras de entrada al país, mientras que un factor positivo es que la industria cuenta con un ciclo de vida en constante crecimiento. Los inmigrantes representan la mayor demanda de servicios de la industria. Por lo tanto, un número cada vez mayor de inmigrantes requiere servicios de la industria para las solicitudes de estatus de residente permanente legal, naturalizaciones o refugiado. Se espera que el número de inmigrantes aumente en 2022. Esto representa una gran oportunidad para la industria.

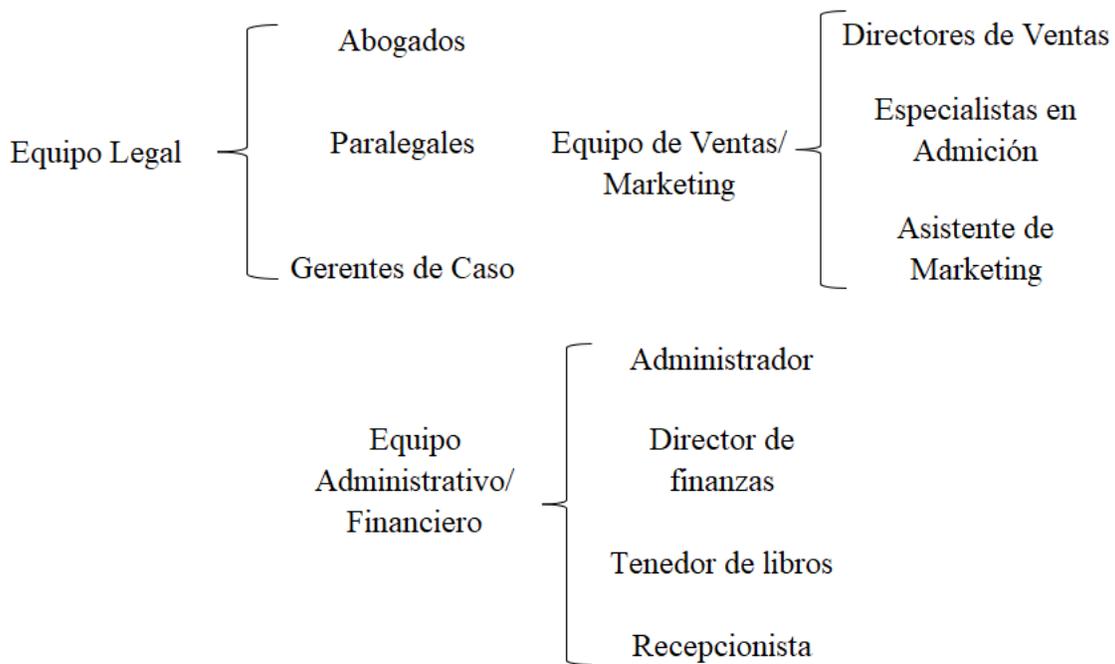
2.2 La empresa

Situación actual

Landerholm Immigration A.P.C en los últimos dos años ha demostrado que es capaz de adaptarse a la adversidad y desarrollar nuevas fortalezas que serán fundamentales para hacer frente a los desafíos futuros.

Hoy la firma cuenta con 30 asociados divididos en tres departamentos: Departamento Legal, Departamento de Ventas y Marketing y Departamento Administrativo/Financiero. A su vez, cada departamento está compuesto por diferentes asociados cada uno con responsabilidades distintas.

Gráfico 2. Estructura interna de Landerholm Immigration A.P.C.



Fuente. Elaboración propia (2022)

De acuerdo a lo señalado en el gráfico 2, se indican las funciones específicas de cada uno de los departamentos.

Equipo Legal

Abogados: forman parte del colegio de abogados del estado de California y poseen la licencia para ejercer abogacía. Realizan consultas para evaluar y asesorar a clientes potenciales con diversas formas de alivio de inmigración. Revisan registros públicos, firman las solicitudes de inmigración de los solicitantes, y representan a clientes detenidos y no detenidos en procedimientos de deportación ante la corte.

Paralegales: ayuda con la planificación, el desarrollo y la investigación legal del caso. Entrevistan a clientes, recopilan hechos e información, redactan documentos legales, y utilizan información técnica para hacer recomendaciones al abogado.

Gerentes de Casos: mantienen los archivos de casos de acuerdo con los procedimientos de oficina, utilizan software de gestión de casos en línea y bases de datos de seguimiento. Agendan reuniones con clientes.

Equipo de Ventas/Marketing

Directores de Ventas: encargados de aumentar las ventas para llegar al objetivo de ventas mensuales/anuales. Dirige a los demás integrantes del equipo para aumentar las ganancias de la empresa. Dan la bienvenida a los clientes potenciales y ayudan a encontrar el servicio que se les puede ofrecer y proporcionan información sobre ellos.

Especialistas en Admisión: realizan y responden llamadas telefónicas de clientes potenciales. Hacen preguntas para recopilar datos, analizar si califican para nuestros servicios y así seguir con el mejor curso de acción con ese cliente potencial.

Asistente de Marketing: redacta y publica contenido online en el sitio web y en las redes sociales para incrementar la presencia de la empresa en el mercado. Emplea técnicas de análisis de marketing para reunir datos importantes.

Equipo Administrativo/Financiero

Administrador: Implementa políticas, y procedimientos para lograr los objetivos de la empresa. Supervisa las operaciones de la oficina. Ejecuta planes trimestrales y anuales.

Director de Finanzas: Establece estrategias que generan ganancia, supervisa las operaciones contables, realiza informes financieros y mejora prácticas actuales para aumentar la eficiencia.

Tenedor de Libros: registra y mantiene las transacciones financieras diarias. También ayuda a cobrar deudas y a realizar reembolsos.

Recepcionista: ayuda a los actuales clientes y clientes potenciales a navegar en la oficina y ofrecen refrigerios durante la espera. Mantiene calendarios, clasifica el correo y fotocopia documentación.

Con respecto a las ventas y al trabajo legal completado, de enero a julio de 2022, el equipo logró lo siguiente:

Consultas prepagas: 622, con un precio promedio de \$109 (USD).

Valor total de casos vendidos: \$1.7M (USD)

Clientes nuevos: 257, con un depósito inicial promedio de \$1,071 (USD).

Puntos trabajados por el equipo legal: 849, con un valor de \$1,000 cada uno.

Lo que significa un punto trabajado por el equipo legal, será explicado en el capítulo 5 donde se explica con profundidad los KPIs de la firma.

Análisis del macroentorno

Dado que la economía se ocupa de la asignación de recursos, no es sorprendente que la migración de personas sea un tema de interés de estudio.

Bajo la administración del presidente Donald Trump (2017-2021), la inmigración ha caído a niveles históricamente bajos, con nuevos inmigrantes que representan hasta el 37% en el 2018, en comparación con un promedio del 61% en las dos décadas anteriores. Aunque la agenda del actual presidente Joe Biden incluye políticas favorables a la inmigración, es probable que la reciente pandemia del coronavirus retrase las políticas de inmigración. En este entorno global, se proyecta una "nueva normalidad" a más largo plazo, en la que la inmigración regresa lentamente a niveles históricos para 2050.

Si bien el plan de inmigración del presidente Joe Biden se enfoca en políticas que no están directamente vinculadas al presupuesto federal o económico, y muchas de las políticas carecen de detalles suficientes, su mirada positiva hacia este sector traerá resultados macroeconómicos grandes y así, buenas oportunidades para los abogados de inmigración.

También se espera que se restauren los valores que tenían las tasas de inmigración durante la presidencia de Donald Trump.

Existe un proyecto de ley de reforma migratoria del Senado de la Nación (S. 744) denominado “Ley de Modernización de la Fuerza Laboral Agrícola de 2019”. El plan beneficiará a cualquier indocumentado que demuestre haber trabajado en el campo 180 días en los dos años anteriores a la aprobación y vigencia del proyecto de ley, que se encuentre en el país y que no haya cometido ningún crimen grave que lo haya convertido en inadmisibles. Analizando esta política macroeconómica, se observa que este proyecto de ley fomenta el mejoramiento nacional del nivel de vida de la población en general.

Según un análisis de la CBO (Congressional Budget Office), se estima que dos tercios de los inmigrantes no autorizados obtendrían un estatus legal bajo este plan. El número de inmigrantes que obtendrán la residencia legal aumentará, respaldando el crecimiento de la industria de abogados de inmigración.

Por otro lado, un repunte en la economía y una estabilización de la tasa de desempleo traerá consigo un aumento esperado de la accesibilidad para obtener visas de trabajo y mayores ganancias corporativas alentando a las empresas a contratar y reubicar trabajadores extranjeros. De continuar estas tendencias, se verá un incremento en la demanda de servicios de la industria legal migratoria.

Análisis del microentorno

Según Gregory Mankiw (2017), “a pesar del estrecho lazo que existe entre la macro y la microeconomía, las dos son ramas de estudio distintas porque intentan responder diferentes preguntas y cada campo tiene sus propios modelos” (p.27). Por este motivo, para entender los fenómenos macroeconómicos, indiscutiblemente debemos tomar en cuenta las decisiones microeconómicas que se relacionan con estos cambios. El propósito de esta sección es analizar y explicar el modelo microeconómico de la migración, es decir, la conducta de las unidades más simples involucradas en la actividad y cómo éstas influyen en la toma de decisiones.

La migración es el desplazamiento de personas que se produce de un lugar a otro y lleva consigo un cambio de la residencia habitual. La migración es una de las formas importantes en

que las personas pueden mejorar sus vidas. Las personas migran por diferentes motivos: para escapar de áreas desfavorecidas, en busca de mejores oportunidades laborales e incluso para satisfacer su pasión por los viajes. Los individuos de áreas rurales se sienten atraídos por las luces de la ciudad; la gente de la ciudad se muda al campo en busca de tranquilidad. Los jubilados se mudan a lugares que ofrecen un clima agradable o abundantes oportunidades recreativas. En este sentido, la migración reviste una gran importancia para los Estados y el diseño de políticas públicas porque el movimiento de personas a menudo provoca cambios importantes en el poder político y económico, tanto en las zonas de emigración como en los lugares de destino. La migración es también una fuerza de equilibrio en el mercado laboral. Por lo tanto, las motivaciones y los mecanismos de toma de decisiones de los migrantes constituyen un importante tema de estudio.

Explicado lo anterior, se puede decir que posiblemente la migración de personas nunca llegue a un fin, y con la ayuda de la globalización, internet y políticas que apoyen este movimiento, la migración de personas será algo cotidiano. Es en este sentido es donde los abogados de inmigración encuentran con una gran oportunidad de crecimiento.

Las leyes de inmigración son increíblemente complejas. Para el inmigrante, cuando se trata de la toma de esta decisión, siempre considera la contratación de un abogado. Un abogado de inmigración puede ayudar al inmigrante a navegar la ley de inmigración y tener en claro lo que la ley exige durante el proceso. Una representación legal deficiente o insuficiente puede causar problemas con la ley, provocando la deportación del país o la admisibilidad al nuevo país.

Desde el punto de vista empresarial, se puede concluir que la inmigración aumenta la tasa de crecimiento empresarial al impulsar nuevos negocios.

Analizado lo anterior, se puede decir que la premisa básica que subyace el modelo microeconómico de la toma de decisión migratoria es que un individuo migra con la expectativa de estar mejor al hacerlo. Dicho de otra manera, una persona elige migrar si él o ella cree que el beneficio de hacerlo excederá los costos esperados.

Matriz FODA

El objetivo de indagar sobre la matriz FODA de Landerholm Immigration A.P.C. es identificar y analizar proactiva y sistemáticamente las variables que interactúan en la empresa a fin de poder establecer los objetivos, direccionar las estrategias y tomar las decisiones de negocio precisas para el mejoramiento de la compañía. Al analizar la matriz FODA se examinan los factores internos a la empresa, las fortalezas y las debilidades; y los factores externos a la empresa, presentes en el mercado en que opera la firma. La primera letra de cada uno de estos cuatro factores crea el acrónimo FODA. La realización de este análisis ayudará a decidir qué segmentos de mercado ofrece las mejores oportunidades para el éxito y el crecimiento rentable de la empresa durante su ciclo de vida. Aunque la organización no es nueva, siempre es bueno revisar esta herramienta de análisis a la hora de planificar un plan de mejora.

Tabla 2. Matriz FODA

LANDERHOLM IMMIGRATION A.P.C FODA ANALISIS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1- Abogados altamente calificados y certificados en ley de Inmigración.	1- Incapacidad de abogados junior para traer clientes nuevos a la firma.
2- Su gran soporte administrativo.	2- Gran cantidad de casos pro pro-bono.
3- Tasa de recaudacion de 90%, en promedio.	3- Sistema de facturacion no automatizado. Prolonga las cuentas por cobrar.
4- Fuerte equipo de asistentes legales que trabajan en colaboracion con los abogados.	4- Problemas de rendimiento con el personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1- Extender una oferta de empleo a un socio de capital.	1- El retiro de clientes y la desaceleracion de la base de clientes nuevos.
2- Publicar en los medios las victorias legales ganadas por los abogados de la firma y traer atencion.	2- La fusion de una firma competidora con una firma de abogados internacional.
3- La necesidad de personal adicional con las simultaneas graduaciones en la facultad de derecho y la disponibilidad de nuevos abogados.	3- Cambios repentinos en leyes de inmigracion y/o recesión economica

Fuente. Elaboración propia (2022)

Fortalezas - Factores internos que fortalecen la organización y su práctica legal.

Los abogados se encuentran enfocados exclusivamente en leyes de inmigración y son conocidos en el ambiente de la ley.

Además del buen soporte administrativo, se cuenta con tecnología de calidad para una eficiente comunicación e interacción con el cliente.

Debilidades - Debilidades internas de la empresa que podrían impedir su éxito

La tasa de conversión de los abogados nuevos se encuentra entre el 20 y el 30%, esto compromete el crecimiento de la organización.

Con los casos pro-bono la firma no recibe pagos, pero gasta horas facturables para representar a clientes de bajos recursos.

El compromiso de los empleados hacia con la firma, afectan la productividad.

Oportunidades - Factores externos de los que depende la firma para su sostenibilidad.

Un socio de capital nuevo puede mejorar significativamente la base de clientes de la empresa.

Publicar en los medios los 901 casos ganados, también podría traer nuevos casos de clientes potenciales o de clientes existentes.

Amenazas - Amenazas al éxito de la empresa, son externas

La fusión de un bufete de abogados competidor con un bufete internacional podría impulsar una clasificación por encima de Landerholm Immigration A.P.C, absorbiendo clientes y empujando el cierre de la misma.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la investigación de mercado

Landerholm Immigration A.P.C tenía como objetivo llegar a los \$3.1M (USD) en ingresos brutos en el 2022. A partir del segundo cuarto del 2022, este objetivo se hizo inalcanzable. Comprender el problema y el por qué de la imposibilidad de llegar a la meta objetivo, es inexorable para el diseño del plan de mejora. La organización está comprometida a llegar a los \$3.1M (USD) en ingresos brutos en el 2023. Este es el motivo que impulsa esta tesis.

La ausencia de asignación de metas interrelacionadas entre todos los departamentos de la organización para con la meta financiera objetivo, y la falta de acciones correctivas ante las desviaciones en las metas asignadas desde principio de año, fueron parte del problema que llevó a la organización a fallar a mediados de año.

Por otro lado, el análisis de data histórica demuestra que la productividad promedio del equipo legal y del equipo ventas se encuentra por debajo de la productividad esperada. Por esta razón, estas son variables que se tendrán en cuenta a la hora de asignar metas y plantear objetivos.

La firma también pretende adquirir una segunda firma de abogados que se dedica a tramitar visas para inmigrantes con necesidades de negocios. La adquisición de la nueva firma se pagará en 3 cuotas. El monto de las cuotas será un 15% de los ingresos brutos generados por ese sector. De no llegar a generar ganancias netas mayores al 15%, Landerholm Immigration A.P.C podría generar más pérdidas que ganancias en ambos sectores.

Por lo tanto, la importancia de esta tesis reside en identificar los principales KPI y crear un plan de mejora que involucre con un continuo seguimiento, metas claras, alineadas y actuar rápidamente antes las desviaciones de éstas cuando sea necesario. En otras palabras, encontrar el equilibrio, la flexibilidad, y al mismo tiempo la sostenibilidad, para prosperar en medio de la incertidumbre en el cual el entorno legal evoluciona rápidamente. Encontrar el equilibrio requerirá innovación, encontrar soluciones creativas a los desafíos y tomar decisiones basadas en

datos para encontrar una mejor manera de avanzar. Esto ayudará a minimizar riesgo de pérdidas, planificar un futuro más certero y llegar a los \$3.1M (USD) en 2023.

Problema de investigación de mercado

En los últimos años, la firma de abogados de Oakland, California, EE.UU., ha intentado llegar a márgenes de ganancia netos de alrededor del 15%. Sin embargo, su salud financiera varía de año a año de una forma impredecible, a pesar de contar con pronósticos mensuales. Lo mencionado con anterioridad, evita crecimientos continuos, rentabilidades netas constantes, proyecciones precisas y, por último, pone en riesgo la continuidad de la organización en el tiempo.

En los resultados de la revisión de datos de enero a julio de 2022, se observa que la mayoría de los asociados, tanto del equipo legal como del equipo de ventas, llegaron a sus metas individuales. En estos seis meses los dos equipos alcanzaron sus metas grupales cada mes. A pesar de esto, no se logró llegar a las metas financieras mensuales designadas para llegar a los \$3.1M (USD) a finales del 2022, en la primera mitad del año.

Las variables, los datos y los resultados considerados y analizados a los efectos de esta tesis han sido recolectados y previamente elegidos por la Dirección de la organización. Esta tesis no pretende considerar qué variables o factores son los adecuados para el análisis. Las variables ya han sido elegidas. No hay evidencias de que las variables analizadas sean las únicas que posiblemente podrían estar afectando la productividad.

Los KPIs elegidos por la Dirección de Landerholm Immigration A.P.C incluyen resultados previos y siempre incluirán un cierto grado de subjetividad en el análisis dado su sesgo cognitivo. Desde esta propuesta de mejora, se pretende que los datos sean cuantificables y de fácil obtención para poder analizarlos de manera objetiva. Por ejemplo, si se hubiera elegido el grado de compromiso de los asociados como mayor indicador afectando la productividad, sería bastante difícil obtener datos sobre el grado de compromiso del personal para su análisis.

Objetivo general de la investigación de mercado

El objetivo general por el cual se lleva a cabo este proyecto es en primer lugar, identificar y analizar las métricas que podemos influenciar y cuál tiene un mayor efecto positivo en los ingresos brutos de la organización. En segundo lugar, sobre las variables identificadas, cuál combinación es la mejor para lograr nuestro objetivo.

También se analizarán y considerarán aquellos factores que no están fuera del control normal de la organización y que, en el pasado, afectaron la productividad y los ingresos brutos. Esto permitirá poder hacer ajustes reales. El objetivo de estos ajustes es maximizar la eficiencia de la dotación del personal. Debemos tener en cuenta que como los abogados trabajan más, estos corren el riesgo de debilitarse terminando exhaustos. Lo anterior mencionado afecta el éxito de la organización. Para eliminar esta falla potencial, debemos reconocer la necesidad de fomentar una cultura de trabajo que prioriza el bienestar de sus asociados y prepararlos para el éxito.

Al final de este análisis, se habrá elegido aquellas variables que influyen directa e indirectamente a los ingresos brutos, que las afectan, y se explicará por qué juegan un papel importante en este estudio.

Diseño de la investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo. Los datos se obtuvieron de fuentes primarias y pruebas empíricas con el fin de tomar decisiones adecuadas.

Algunos de los objetivos de este proyecto son incrementar la eficacia y la eficiencia de la empresa, identificar los indicadores de desempeño más influyentes a la hora de intentar incrementar los ingresos brutos, y alinear las metas objetivo de los equipos involucrados con el nivel de productividad deseado.

Se considera que a lo largo del tiempo los objetivos mencionados con anterioridad llevarán a la empresa a alcanzar la meta financiera propuesta. Para alinear las metas objetivo de los equipos de trabajo involucrados, se ha utilizado ecuaciones para predecir la productividad que se necesita de cada asociado para alcanzar el objetivo financiero. Los datos usados en las

ecuaciones son una combinación de los resultados obtenidos del análisis de la productividad real de los equipos y de métricas ya preestablecidas.

El análisis de la producción real permitió detectar patrones de residuos de productividad tanto positivos como negativos. Los residuos negativos demostraron signos de ineficiencias operativas y dieron lugar a buscar márgenes de mejora en esa área para aumentar la productividad. Esta información será tenida en cuenta a la hora de analizar los resultados y la toma de decisiones en relación con la contratación de personal adicional.

Cuanto menor sea la diferencia entre la ecuación de productividad real y la esperada, más pequeños serán los ajustes que deberán hacerse a la productividad de los asociados y más grandes serán las probabilidades de lograr el objetivo deseado.

En otras palabras, desde un enfoque cuantitativo, lo que se busca a través de esta investigación para incrementar la eficacia y la eficiencia, es traer los valores de productividad real y los esperados lo más cercano posible.

Para encontrar la ecuación ideal, o lo más cercano posible para llegar a los \$3.1M (USD), se utilizó el mismo cálculo en 3 modelos diferentes. En el primer modelo, el que se denomina “basado en la meta”, se intentó llegar al objetivo financiero combinando diferentes metas mensuales para el equipo legal y para el equipo de ventas, con distintas cantidades de asociados. Esto permitió ver cuál combinación nos llevaría a los ingresos brutos buscados en el 2023.

En el segundo y tercer modelo, se mantuvo siempre una de las variables estáticas, la cantidad de asociados o sus metas mensuales, mientras se modificaba la otra variable hasta encontrar la ecuación que sirva a nuestro objetivo.

Desarrollo de la metodología

Para el desarrollo de esta investigación y antes de comenzar con el análisis propiamente dicho, se identificó las métricas que tienen un efecto significativo en los ingresos brutos de la organización y la relación entre ellas. Por otro lado, el hecho de que existan variables que afecten significativamente a los ingresos brutos, no significa que no debamos dejar en cuenta los costos, ya que definitivamente, estos afectarán el margen de ganancia de Landerholm Immigration A.P.C. En la siguiente sección se explicarán las métricas y su relación.

Los ingresos de la organización provienen de:

- | | | |
|-------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------|
| 1- Consultas | } | Directamente relacionadas al departamento de ventas |
| 2- Depósitos | | |
| 3- Pagos por adelantado por trabajos realizados | } | Relacionadas a la actividad legal |
| 4- Pagos mensuales por trabajos ya realizados | | |

Los dos primeros ingresos provienen de clientes potenciales y están directamente relacionados al departamento de ventas. Los dos últimos provienen de clientes por trabajo ya realizado o a realizar, estos están directamente relacionados a las actividades realizadas por el equipo legal.

Métricas del equipo de ventas

- 1- Cantidad de asociados del equipo de ventas
 - A) Directores de ventas: cada director de ventas tiene una cuota individual de clientes nuevos que se espera de ellos cada mes.
 - B) Especialistas en admisión: cada especialista en admisión tiene una cuota individual de consultas prepagadas y agendadas que se espera de ellos cada mes.
- 2- Metas del equipo de ventas
 - A) Directores de ventas: la meta de los directores de ventas es la sumatoria de las cuotas individuales de cada director. Por cada cliente nuevo se obtiene, en promedio, un ingreso inicial de \$1,071 (USD).
 - B) Especialistas en admisión: la meta de los especialistas es la suma de las cuotas individuales de cada uno de ellos. Por cada consulta se obtiene, en promedio, \$109 (USD).

Métricas del equipo legal

- 1- Cantidad de asociados del equipo legal: abogados y paralegales. Se espera que cada asociado, individualmente, complete una cierta cantidad de puntos al mes.
- 2- Puntos: un punto equivale a \$1,000 (USD). Cada pieza de trabajo legal cuenta con una determinada cantidad de puntos que se vinculan con el número de horas asignadas para cada caso.

- 3- Meta del equipo legal: es una cantidad de puntos específica a la que se debe llegar a fin de mes. Este número, es la suma de las metas individuales de los asociados del equipo legal. Por cada punto completado ingresan \$1,000 (USD) a la firma.

Cálculo de la muestra

La fórmula basada en metas para llegar a \$3.1 (USD) en 2023 está compuesta por cuatro términos multiplicados por doce. Cada término está compuesto de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} &= (\# \text{ de directores de venta} * \text{cuota mensual} * \text{valor promedio de depósito inicial}) * 12 + \\ &(\# \text{ de especialistas de admisión} * \text{cuota mensual} * \text{precio promedio de consulta}) * 12 + \\ &(\# \text{ de abogados} * \text{meta mensual} * \text{valor del punto}) * 12 + \\ &(\# \text{ de cantidad de paralegales} * \text{meta mensual} * \text{valor del punto}) * 12 \end{aligned}$$

La fórmula basada en el rendimiento real de la firma de enero a junio está compuesta por cinco términos multiplicados por seis + los ingresos brutos de enero a febrero. Cada término está compuesto de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} &= (\# \text{ de directores de venta} * \text{cuota mensual} * \text{valor promedio de depósito inicial}) * 6 + \\ &(\# \text{ de especialistas de admisión} * \text{cuota mensual} * \text{precio promedio de consulta}) * 6 + \\ &(\# \text{ de abogados} * \text{meta mensual} * \text{valor del punto}) * 6 + \\ &(\# \text{ de cantidad de paralegales} * \text{meta mensual} * \text{valor del punto}) * 6 + \text{ingresos brutos de enero} \\ &\text{a junio} \end{aligned}$$

Para calcular los valores promedios, se utilizó datos históricos de la firma recopilados desde enero a junio de 2022 y observaciones recopiladas durante los últimos años.

La fórmula para calcular el valor promedio de depósito inicial es la siguiente:

$$= \text{la suma del valor total de casos nuevos} / \text{cantidad de casos}$$

La fórmula para calcular el precio promedio de consulta es la siguiente:

$$= \text{la suma del valor de las consultas} / \text{cantidad de consultas}$$

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el año 2022 el equipo legal de Landerholm Immigration A.P.C. estaba compuesto por 3 abogados con diferente carga horaria cada uno. Uno de los abogados tenía una carga horaria de medio tiempo y su meta mensual era de 8 puntos. Los otros dos abogados tenían una carga horaria de tiempo completo y su meta mensual era de 20 puntos cada uno. Con un total de 48 puntos mensuales, se calculaba que los ingresos anuales, provenientes de su productividad, fueran de \$576K (USD).

Por otra parte, los abogados contaban con un equipo de apoyo constituido por 5 paralegales cuya meta mensual era de 24 puntos cada uno. Con un total de 120 puntos mensuales, se estimaba que los ingresos anuales del sector paralegal fueran de \$1.440K (USD).

El equipo de ventas estaba compuesto por 2 directores de ventas con una cuota mensual de 20 clientes nuevos cada uno, y 2 especialistas de admisión con una cuota mensual de 48 consultas prepagadas al mes cada uno. De llegar a las metas mensuales propuestas para este equipo, 40 clientes nuevos y 96 consultas prepagas, se estimaba ingresos anuales de \$640K (USD) atribuidos al departamento de ventas.

Con esta estimación de ingresos anuales para 2022, la empresa cerraría el año con \$2.6M (USD) en ingresos brutos, (Tabla 3). De cumplirse los gastos presupuestados de \$2.6M (USD), la organización hubiera terminado el año en un punto de equilibrio.

A pesar de que los ingresos brutos reales de la empresa, para el año 2022, fueron de 2,7M (USD), es decir, un 4% superior a lo estimado, aún existe un déficit de un 14% de la meta financiera de \$3.1M (USD) propuesta para el 2023.

Tabla 3. Metas mensuales

Lawyer Count	Lawyer Goal	Paralegal Count	Paralegal Goal	Sales Director Count	Sales Director Goal	Intake Specialist Count	Intake Specialist Goal							
2.4	20	5	24					48	2	2	20	3		
			26						\$2,655K	\$2,660K	\$2,676K	\$2,718K	\$2,726K	\$2,749K
			28						\$2,775K	\$2,780K	\$2,796K	\$2,838K	\$2,846K	\$2,869K
			24						\$2,895K	\$2,900K	\$2,916K	\$2,958K	\$2,966K	\$2,989K
		5.5	26						\$2,799K	\$2,804K	\$2,820K	\$2,862K	\$2,870K	\$2,893K
			28						\$2,931K	\$2,936K	\$2,952K	\$2,994K	\$3,002K	\$3,025K
			24						\$3,063K	\$3,068K	\$3,084K	\$3,126K	\$3,134K	\$3,157K
			26						\$2,943K	\$2,948K	\$2,964K	\$3,006K	\$3,014K	\$3,037K
		6	26						\$3,087K	\$3,092K	\$3,108K	\$3,150K	\$3,158K	\$3,181K
			28						\$3,231K	\$3,236K	\$3,252K	\$3,294K	\$3,302K	\$3,325K

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la Tabla 4, se muestran los resultados de la combinación entre las metas mensuales, manteniéndolas estáticas, con la variable personal de manera dinámica.

Tabla 4. Cantidad de personal

Lawyer Count	Lawyer Goal	Paralegal Count	Paralegal Goal	Sales Director Count	Sales Director Goal	Intake Specialist Count	Intake Specialist Goal							
2.4	20	4.5	24					48	3	3	20	3.5		
			24						\$2,831K	\$2,831K	\$2,831K	\$2,862K	\$2,862K	\$2,862K
			24						\$2,831K	\$2,831K	\$2,831K	\$2,862K	\$2,862K	\$2,862K
			24						\$2,831K	\$2,831K	\$2,831K	\$2,862K	\$2,862K	\$2,862K
			24						\$2,975K	\$2,975K	\$2,975K	\$3,006K	\$3,006K	\$3,006K
			24						\$2,975K	\$2,975K	\$2,975K	\$3,006K	\$3,006K	\$3,006K
		5.5	24						\$2,975K	\$2,975K	\$2,975K	\$3,006K	\$3,006K	\$3,006K
			24						\$3,119K	\$3,119K	\$3,119K	\$3,150K	\$3,150K	\$3,150K
			24						\$3,119K	\$3,119K	\$3,119K	\$3,150K	\$3,150K	\$3,150K
			24						\$3,119K	\$3,119K	\$3,119K	\$3,150K	\$3,150K	\$3,150K
			24						\$3,119K	\$3,119K	\$3,119K	\$3,150K	\$3,150K	\$3,150K
			24						\$3,119K	\$3,119K	\$3,119K	\$3,150K	\$3,150K	\$3,150K

Fuente: Elaboración propia (2022)

Del análisis de las metas mensuales y de la cantidad de personal de Landerholm Immigration A.P.C., contenidos en la Tabla 3 y en la Tabla 4 respectivamente, se infiere que, con la misma cantidad de abogados más la contratación de un paralegal que trabaje al menos medio tiempo, la contratación de un director de ventas y la contratación de un especialista en admisión se podría llegar a la meta financiera de \$3.1M (USD) en ingresos brutos en el 2023.

Sin embargo, hay que destacar que, contratando personal adicional, en especial la contratación de personal legal, elevaría los costos de la empresa dentro de las categorías sueldos, software y capacitación. En este sentido, si se eligiera esta opción, también se tendría que evaluar el margen de ganancia.

Dicho lo anterior, a la hora de contratar personal adicional debemos tener en cuenta que el personal de ventas podría ser extranjero que viva fuera de los EE.UU. y que trabaje de manera

remota. De acuerdo al Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, los empleadores pueden ahorrar un 8% de todos los salarios pagados a los extranjeros fuera de los EE.UU. al no tener que contribuir a los impuestos de seguridad social y Medicare del extranjero. Además, la firma puede deducir todos los pagos realizados a trabajadores extranjeros de los impuestos federales sobre la renta.

Si se considera lo anterior, surge una tercera opción evaluada como una de las mejores (Tabla 5). Mantener el equipo legal estático y solamente contratar personal adicional para el departamento de ventas. Esta propuesta implica menores costes de contratación, lo que significa mayores ganancias.

Tabla 5. Cantidad de personal legal estático

Lawyer Count	Lawyer Goal	Paralegal Count	Paralegal Goal	Sales Director Count	Sales Director Goal	3					
						20					
2.4	20	4.5	24			4			4.5		
						48	48	48	48	48	48
						\$2,893K	\$2,893K	\$2,893K	\$2,925K	\$2,925K	\$2,925K
						\$2,893K	\$2,893K	\$2,893K	\$2,925K	\$2,925K	\$2,925K
						\$2,893K	\$2,893K	\$2,893K	\$2,925K	\$2,925K	\$2,925K
						\$3,037K	\$3,037K	\$3,037K	\$3,069K	\$3,069K	\$3,069K
						\$3,037K	\$3,037K	\$3,037K	\$3,069K	\$3,069K	\$3,069K
						\$3,037K	\$3,037K	\$3,037K	\$3,069K	\$3,069K	\$3,069K
						\$3,181K	\$3,181K	\$3,181K	\$3,213K	\$3,213K	\$3,213K
						\$3,181K	\$3,181K	\$3,181K	\$3,213K	\$3,213K	\$3,213K
						\$3,181K	\$3,181K	\$3,181K	\$3,213K	\$3,213K	\$3,213K

Fuente: Elaboración propia (2022)

Con la contratación en el exterior de un director de ventas y dos especialistas en admisión, uno que trabaje tiempo completo y otro medio tiempo, los ingresos anuales provenientes del departamento de ventas aumentarían de \$640K (USD) a \$1M (USD). Esto llevaría a terminar el año con \$3M (USD) en ingresos brutos.

Para cerrar la brecha entre la meta financiera de \$3.1M (USD) y los \$3M (USD) pronosticados, se propone trabajar con el departamento de marketing e introducir técnicas simples pero efectivas para incrementar las ventas.

La Tabla 6 muestra el resultado del cálculo de las diferentes combinaciones a las que se puede llegar si se mantiene el equipo de trabajo estático y solamente modificamos sus metas mensuales.

Tabla 6. Equipo de trabajo estático sin modificaciones

Lawyer Count	Lawyer Goal	Paralegal Count	Paralegal Goal	Sales Director Count	2					
					20					
				Sales Director Goal	2		2			
					Intake Specialist Count	Intake Specialist Goal	48	51	54	57
2.4	20	5	20		\$2,415K	\$2,423K	\$2,431K	\$2,439K	\$2,447K	\$2,454K
			21		\$2,475K	\$2,483K	\$2,491K	\$2,499K	\$2,507K	\$2,514K
			22		\$2,535K	\$2,543K	\$2,551K	\$2,559K	\$2,567K	\$2,574K
		5	23		\$2,595K	\$2,603K	\$2,611K	\$2,619K	\$2,627K	\$2,634K
			24		\$2,655K	\$2,663K	\$2,671K	\$2,679K	\$2,687K	\$2,694K
			25		\$2,715K	\$2,723K	\$2,731K	\$2,739K	\$2,747K	\$2,754K
		5	26		\$2,775K	\$2,783K	\$2,791K	\$2,799K	\$2,807K	\$2,814K
			27		\$2,835K	\$2,843K	\$2,851K	\$2,859K	\$2,867K	\$2,874K
			28		\$2,895K	\$2,903K	\$2,911K	\$2,919K	\$2,927K	\$2,934K
	23	5	20		\$2,502K	\$2,509K	\$2,517K	\$2,525K	\$2,533K	\$2,541K
			21		\$2,562K	\$2,569K	\$2,577K	\$2,585K	\$2,593K	\$2,601K
			22		\$2,622K	\$2,629K	\$2,637K	\$2,645K	\$2,653K	\$2,661K
		5	23		\$2,682K	\$2,689K	\$2,697K	\$2,705K	\$2,713K	\$2,721K
			24		\$2,742K	\$2,749K	\$2,757K	\$2,765K	\$2,773K	\$2,781K
			25		\$2,802K	\$2,809K	\$2,817K	\$2,825K	\$2,833K	\$2,841K
		5	26		\$2,862K	\$2,869K	\$2,877K	\$2,885K	\$2,893K	\$2,901K
			27		\$2,922K	\$2,929K	\$2,937K	\$2,945K	\$2,953K	\$2,961K
			28		\$2,982K	\$2,989K	\$2,997K	\$3,005K	\$3,013K	\$3,021K

Fuente: Elaboración propia (2022)

Se observa que, si no se modifica la cuota mensual de los directores de ventas, pero se incrementa la cuota mensual de los especialistas de admisión, la de los abogados y la de los paralegales, se puede llegar a ingresos brutos de \$3M (USD). Esta última alternativa se convierte en una posibilidad si consideramos que en ella no existen incrementos de costos que pongan en compromiso el margen de ganancia. Para completar los \$8,700 (USD) restantes, se puede buscar eficiencias y minimizar costos a lo largo del año, y así llegar a los \$3.1M (USD) en 2023.

Sin embargo, cuando se realizó esta investigación, también se analizó el rendimiento real histórico de los equipos de trabajo (Tabla 7). Una observación que no se puede dejar de mencionar es que el desempeño del equipo legal se encuentra a su máxima capacidad. Sus metas actuales, son desafiantes y exigen al máximo su capacidad y la de su equipo. Es válido recordar que el trabajo de los abogados conlleva altos niveles de estrés, largas horas de trabajo, plazos desafiantes y asuntos complejos. La sobrecarga laboral, afecta negativamente su salud física y mental y en consecuencia los profesionales están más propensos a cometer errores, tener un bajo rendimiento laboral y conflictos en el lugar de trabajo. No abordar el estrés laboral, puede causar altas tasas de rotación, desconexión y ausentismo. Este problema, a largo plazo, también reduce la ganancia neta.

A diferencia de los abogados, un vendedor exitoso, es un individuo motivado. La forma más común de motivarlos, aún más, es a través del dinero. Los vendedores reciben bonos de ventas una vez que alcanzan sus objetivos individuales y corporativos. Sus ingresos aumentan cada vez que cierran una venta. Cuanto más venden, más ganan. Este es el ímpetu para buscar más clientes potenciales, retener a los clientes actuales y encontrar otros métodos para aumentar las ventas. Si bien estos rasgos pueden ser inherentes a su personalidad, hacen que elevar sus metas sea una tarea más fácil. Su afán de aprovechar oportunidades y su persistencia es lo que los convierte en individuos con un desempeño superior y sin problemas para trabajar horas fuera de lo acordado.

En resumen, Landerholm Immigration A.P.C tiene varias alternativas para llegar a la meta financiera de 3.1M (USD) en 2023. La opción más viable consiste en mantener la misma cantidad de personal en el equipo legal, con sus metas estáticas, y contratar personal de ventas en el exterior, incrementando sus metas mensuales.

En el capítulo 5, se expondrá la propuesta de plan de mejora para cumplir con lo planificado para el año 2023.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

Partes

La excelencia de Landerholm Immigration A.P.C depende, entre otros factores, de su capacidad para crecer continuamente en todas las áreas y procesos que rigen su actividad diaria. Las mejoras se producirán cuando la organización aprenda de sí misma, y de otras. Cuando planifique su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante en el que se encuentra, el conjunto de fortalezas, debilidades y las capacidades que la determinan.

El análisis de la Matriz FODA permitió conocer el estado en el que se encuentra la organización. Los resultados indican que la clave para la mejora reside en apoyarse en las principales fortalezas para superar las debilidades y ser más eficientes con los recursos. Nos permitió evaluar hacia dónde y cómo dirigir el conjunto de acciones para que la empresa sea más eficiente y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos.

En primer lugar se identificó como áreas de mejora, la productividad del personal y el establecimiento de metas que se encuentren alineadas a través de la organización para llegar a la meta financiera. Luego, se seleccionó las estrategias que serán implementadas para alcanzar la meta objetivo.

Para incrementar los ingresos brutos de Landerholm Immigration A.P.C durante el 2023 y llegar a la meta de \$3.1M USD a fin de año, se requiere una planificación deliberada, con objetivos claros y metas constantemente actualizadas. Para ello, el primer paso será indagar acerca del estado en el cual se encuentra la organización hoy, por medio del análisis de datos estadísticos pasados y actuales.

Luego se establecerán las metas individuales y grupales. Éstas serán claramente definidas y comunicadas, serán ambiciosas pero alcanzables para los asociados. Las metas ayudarán al equipo a ver la visión general de la empresa y requerirán trabajo en conjunto para alcanzarlas.

Las metas establecidas serán SMART. SMART es el acrónimo inglés de “specific” (específico), “measurable” (medible), “attainable” (alcanzable), “relevant” (relevante) y “timely” (a tiempo).

Las metas SMART permitirán medir el éxito o permitirán realizar seguimientos del avance hacia el logro de la meta organizacional. En base al negocio, nuestros recursos y todas las variables que lo afectan, las metas serán alcanzables y realistas y, por último, existirá un cronograma de acciones a seguir para poder alcanzarlas a tiempo.

El siguiente paso será establecer los objetivos a corto plazo para poder alcanzar las metas. Los objetivos establecidos por la organización serán acciones precisas que se incorporarán a las metas como un medio para alcanzarlas. Las acciones por desarrollar proporcionarán el plan de juego concreto que permitirá al equipo alcanzar las metas de la empresa.

Una vez establecidas las metas y objetivos, se crearán planes de acción con tareas concretas para asociados específicos. Cada asociado involucrado, será propietario de determinadas partes del plan. Se implementará un sistema de gestión de desempeño para asignar tareas a todos los asociados involucrados. Los objetivos de la empresa serán integrados en las revisiones de desempeño. Los asociados que logren sus objetivos serán recompensados y los que no, recibirán acción disciplinaria.

La gerencia establecerá un cronograma con plazos para alcanzar las metas de la empresa y los objetivos individuales. La gerencia se asegurará de proporcionar los recursos y el apoyo suficiente, proporcionando al equipo de trabajo un adecuado entrenamiento y, por último, actuará con liderazgo. Ésto significa que se comunicarán claramente las metas, objetivos y el destino final para que los asociados conozcan el motivo de su desempeño en la empresa. La gerencia actuará con transparencia, honestidad, inspirará al equipo y lo mantendrá actualizado.

Seguimiento del plan de mejora

El plan de seguimiento del plan de mejora tiene por finalidad evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos preestablecidos durante el año calendario, así también como la detección de desviaciones y posibles problemas que puedan llegar a impedir su concreción. Este plan también ayudará a comprobar que los objetivos planteados para cada asociado y para cada equipo, se están cumpliendo en cada una de las fases. El plan deberá facilitar la aplicación de

medidas y actuaciones tendentes a eliminar o disminuir desviaciones detectadas a lo largo del proceso. Para esto será necesario controlar cómo se va desarrollando el plan de mejora mediante las acciones elegidas y medir el impacto generado con el objetivo de poder tomar decisiones y acciones correctivas para la consecución de los objetivos.

Una vez identificados los indicadores de rendimiento del equipo legal y del equipo de ventas, se está en condiciones de establecer un sistema de seguimiento que permita controlar estos indicadores de una manera simple y casi inmediata. Para ello, se implementará una metodología de control y seguimiento para cada uno de los asociados y a los equipos en conjunto.

El seguimiento y la evaluación del plan será un proceso casi continuo en el que se introducirán los datos relacionados con los KPIs elegidos y se irán comparando los resultados obtenidos con las metas establecidas, para poder determinar de esta manera, las desviaciones que se van produciendo. La periodicidad de los controles a realizar será semanal, mensual y anual.

Las conclusiones de los controles se documentarán en una planilla de control y seguimiento de desempeño que reflejará el grado de cumplimiento de las actuaciones realizadas y de los objetivos establecidos para cada asociado. Las planillas se confeccionarán de modo que la gerencia pueda obtener información inmediata sobre las posibles desviaciones o incumplimientos de los asociados con lo inicialmente programado.

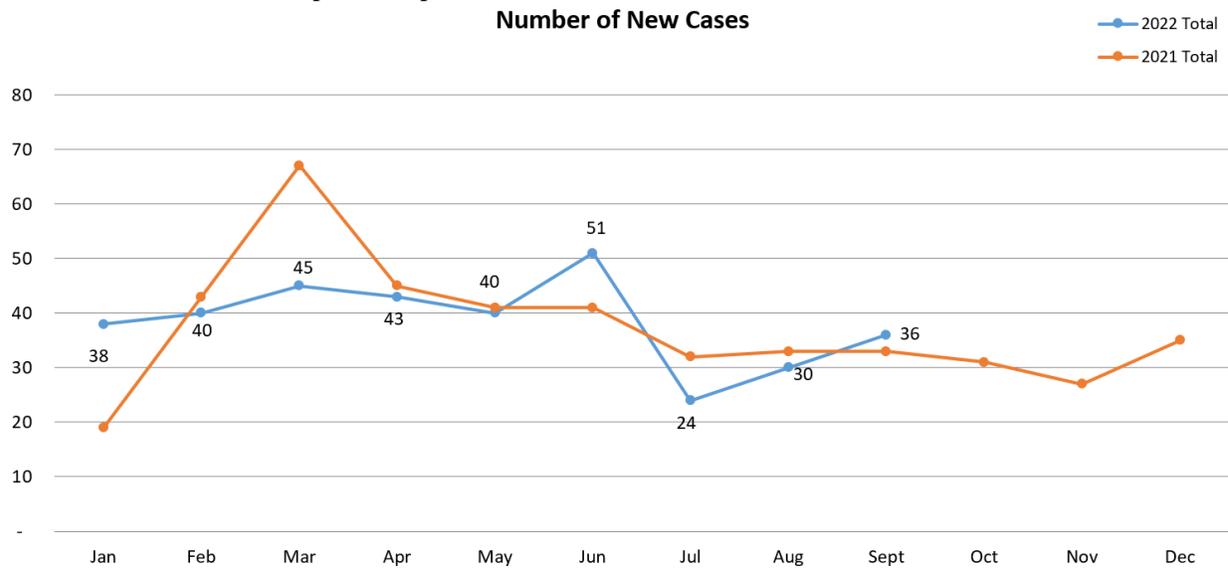
Con el objetivo de corregir las desviaciones que vayan surgiendo, se establecerá un sistema de acciones que permita corregir deficiencias. Algunas de estas acciones serán: soporte a los asociados, reuniones más regulares, llamadas de los abogados a los clientes cuando existe falta de cooperación de su parte. Los resultados que se obtengan de las acciones de mejora y correcciones complementarias se documentarán en Clio, el software legal utilizado por la Organización.

Para un adecuado cumplimiento del plan de seguimiento, y, por lo tanto, las metas, se exigirá transparencia de todas las partes comprometidas. Esto significa brindar información de manera constante, continua y clara, de tal manera que se pueda conocer dónde se encuentra la organización y hacer proyecciones. El trabajo en red será esencial, implicando a la gerencia alta y media en la toma de decisiones, ejecución, seguimiento y evaluación del plan. La colaboración del equipo administrativo también será requerida para realizar las tareas de soporte del equipo legal y del equipo de ventas.

A continuación, se incluyen los prototipos de las planillas y gráficos de control y seguimiento de los diferentes equipos y asociados:

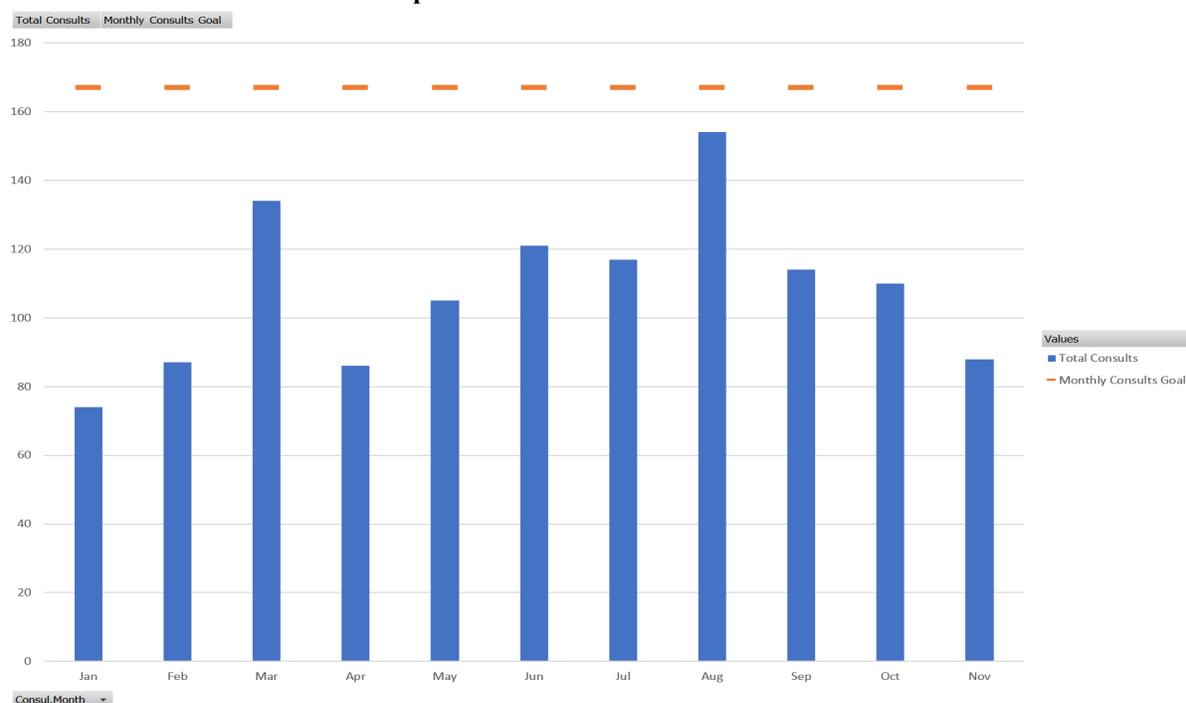
El Gráfico 3 muestra la cantidad de casos obtenidos mensualmente durante 2021 y hasta septiembre de 2022. Este gráfico será analizado mensualmente por la gerencia. A su vez, el equipo de ventas se reunirá semanalmente para, de ser necesario, realizar ajustes y llegar a la cuota mensual.

Gráfico 3. Casos obtenidos por la empresa



Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 4. Cantidad de consultas completadas



Fuente: Elaboración propia (2022)

Para conseguir una determinada cantidad de casos nuevos por mes, dependiendo de la tasa de conversión del Director de Ventas, éste necesitará completar una cierta cantidad de consultas iniciales con clientes potenciales. Por esta razón el Gráfico 3 irá acompañado con el Gráfico 4. El Gráfico 4 señala la cantidad esperada de consultas a realizar cada mes para conseguir la cuota mensual de casos nuevos, y la cantidad actual de consultas realizadas por los directores de ventas en conjunto.

A su vez, el Gráfico 4, será completado con estadísticas provenientes de las Tablas 8 y 9. La Tabla 8 indica la cantidad total de casos nuevos obtenidos por cada director de venta en un determinado mes, más la totalidad de casos obtenidos por el equipo hasta el día de la fecha.

Tabla 8. Cantidad de casos nuevos al mes

Hires			
Director	Jan	Feb	Total
Alan	3	7	10
Jesus	3	2	5
Martha	12	4	16
Rosa	3	0	3
Total	21	13	34

Fuente: Elaboración propia (2023)

La Tabla 9 se utilizará para analizar la tasa de conversión, es decir, el porcentaje de clientes potenciales que después de una consulta, se convirtieron en clientes. Para calcular esta tasa, se divide la cantidad de clientes obtenidos por la cantidad total de consultas completadas durante el mismo período de tiempo.

Analizar este porcentaje es importante por dos motivos. En primer lugar, nos ayudará a saber, en términos reales, la eficacia y efectividad de cada director de venta y del equipo en su totalidad. En segundo lugar, podremos comparar la cantidad de clientes con la cantidad total de consultas completadas. Es una métrica muy útil y precisa.

Tabla 9. Tasa de conversión de consulta a cliente

Conversion Rate			
Director	Jan	Feb	Total
Alan	19%	35%	28%
Jesus	12%	10%	11%
Martha	27%	16%	23%
Rosa	43%		38%
Total	23%	19%	21%

Fuente: Elaboración propia (2023)

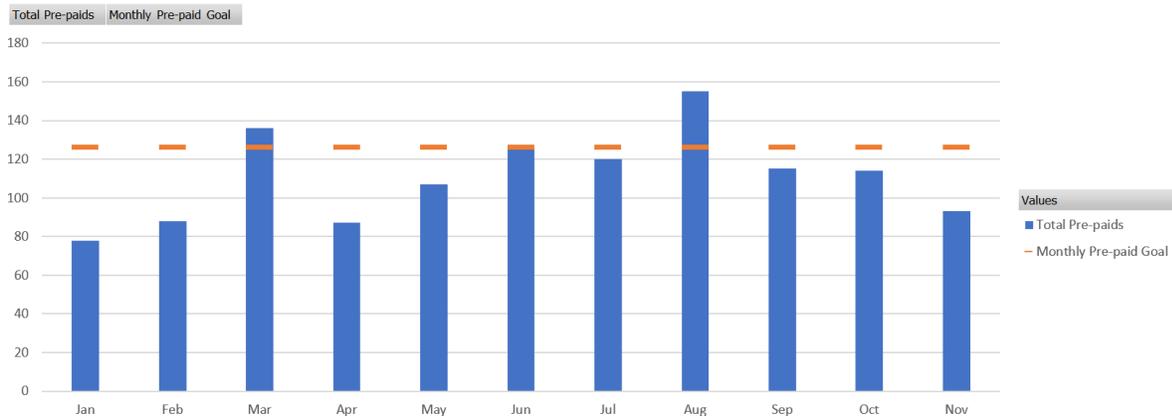
Tabla 10. Consultas prepagas

Booking count						
Intake	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Total
Jan		12	15	25	26	78
Violeta		6	11	10	9	36
Jose		6	4	15	17	42
Feb	10	23	21	27	7	88
Martha		1	1	1		3
Violeta	3	12	6	15	6	42
Jose	7	10	14	11	1	43
Mar	19	27	33	23	34	136
Martha	1	4	2	1	1	9
Violeta	7	10	13	14	19	63
Jose	11	13	18	8	14	64

Fuente: Elaboración propia (2022)

Con los datos aportados por la Tabla 10, se realizará el seguimiento semanal del número de consultas prepagadas de cada especialista en admisión. De haber comenzado el mes con menos consultas de las esperadas, cada especialista deberá tratar de ponerse al corriente a fin de mes.

Gráfico 5. Consultas prepagas



Fuente: Elaboración propia (2022)

El Gráfico 5 indicará con una pequeña línea naranja la meta grupal mensual de los especialistas en admisión, y la barra vertical, exhibirá la cantidad total de consultas prepagas en un determinado momento. Todo el personal de la organización tendrá acceso a esta información y será utilizado por la gerencia para realizar seguimientos al equipo de admisión.

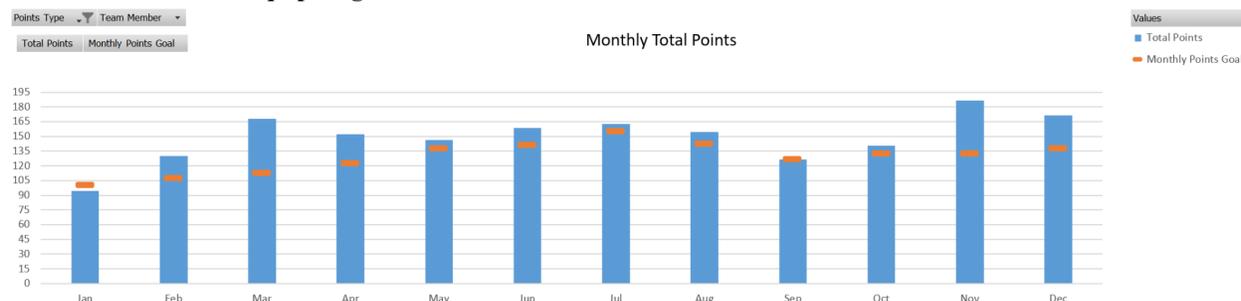
Tabla 11. Planilla de control y seguimiento

Michelle	January			February			March		
	Goal	Actual	Performance	Goal	Actual	Performance	Goal	Actual	Performance
Clio Hours	92	96.1	104%	92	76.05	83%	92	109.55	119%
Points	14	17.0	121%	14	24.1	172%	14	19.4	138%
Pro-bono Earned		\$16,665			0.5 \$16,600			0.75 \$17,600	
2022	Points			Points			Points		
	Estimated: 17.0 Completed: 17.0 Performance: 0			Estimated: 22.1 Completed: 24.1 Performance: +2.0			Estimated: 18.9 Completed: 19.4 Performance: +0.5		
Planned Filings			Planned Filings			Planned Filings			
	Due			Due			Due		
1 SUAZO CORRALES.L-21.00456	1/15/22	0.75 ✓	1 MALLAMPATI.A-21.00280	12/31/21	0.5 ✓	1 OLGUIN DOMINGUEZ.J-21.00311	3/31/22	0.5 ✓	
2 GARCIA.S-20.00094	1/31/22	0.25 ✓	2 FRIAS CANDELAS.J-21.00413	1/31/22	0.25 ✓	2 GALLARDO ALVAREZ.H-22.00054	3/31/22	0.25 ✓	
3 CLAVERIA ROLDAN.E-21.00277	10/1/22	0.25 ✓	3 ENRIQUE SANCHEZ.J-21.00108	1/31/22	0.5 ✓	3 HERRERA LEVA.G-22.00017	3/31/22	0.25 ✓	
4 Ramos Guicho.R-18.00232	3/21/22	0 ✓	4 FIERROS HURTADO.V-21.00355	1/31/22	0 ✓	4 CHINCHILLA.M-21.00260	3/31/22	4.25 ✓	
5 Barthus.N-18.00184	1/31/22	4.5 ✓	5 AVILA.A-19.00036	2/28/22	1 ✓	5 LOPEZ HERNANDEZ.O-20.00125	3/31/22	0.8 ✓	
6 RODRIGUEZ PASION.I-21.00065	1/31/22	0.75 ✓	6 RODRIGUEZ VARONA.C-20.00189	2/10/22	0.5 ✓	6 NUNEZ HERNANDEZ.T-21.00380	3/31/22	0.25 ✓	
7 SERPA NAVA.J-21.00181	12/31/22	0.25 ✓	7 VIZCAINO FERNANDEZ.G-20.0025	12/13/21	0.75 ✓	7 Millan Ferrer.S-18.00192	3/31/22	1.3 ✓	
8 SINGH.G-21.00390	12/31/21	0.5 ✓	8 ANDRADE ORTIZ.J-21.00051	2/8/22	1 ✓	8 GUEVARA HERRERA.C-21.00247	3/31/22	0.25 ✓	
9 HERRERA.E-21.00447	1/31/22	0.5 ✓	9 RAMIREZ CARDONA.R-20.00262	2/10/22	0.6 ✓	9 Romero Rojo.G-16.00495	3/31/22	1 ✓	

Fuente: Elaboración propia (2022)

La planilla de control y seguimiento que se utilizará para el equipo legal será un poco más compleja ya que, además de hacer seguimiento de los puntos completados cada mes, se hará seguimiento de la cantidad de horas facturables trabajadas por cada asociado del equipo legal. (Tabla 11). La planilla mostrará la meta de horas facturables, la meta de puntos y la performance de lo completado sobre lo esperado. Esta planilla también ayudará a la gerencia a realizar un seguimiento sobre lo que cada asociado ha completado cada mes y cuánto dinero ingresó a la caja por ese trabajo. Todo esto pondrá en evidencia si existen discrepancias entre las horas trabajadas, los trabajos completados y el dinero obtenido por la empresa. Esta planilla será analizada por la gerencia de manera retrospectiva y compartida con cada asociado y su superior, la primera semana del siguiente mes. Dando así la posibilidad a ambos de plática y margen de mejora.

Gráfico 6. Puntos del equipo legal



Fuente: Elaboración propia (2022)

El Gráfico 6 se encontrará al alcance de todos los asociados. Los datos serán actualizados diariamente. El gráfico, de manera simplificada, mostrará cual es la meta mensual del equipo legal en conjunto y donde se encuentran en relación con la meta cada día.

La automatización y la codificación de color será altamente utilizada en estas planillas y gráficos para estimular su visualización y su fácil lectura. Se utilizará escalas de rojos cuando nos encontremos lejos de la meta, amarillos cuando estemos cerca y verde cuando se haya llegado a ella.

Proyección de resultados

Con la periodicidad establecida, se emitirán informes sobre la evolución de los asociados, sus KPIs y las desviaciones de los elementos que son necesarios para conseguir la meta prefijada. La proyección de los resultados servirá para verificar la eficacia y efectividad de las acciones desarrolladas en el proceso de seguimiento adaptándose a las particularidades de éste. Proyectar los resultados periódicamente, también ayudará a aumentar la productividad promoviendo el trabajo colaborativo y la participación administrativa.

Con los indicadores establecidos, tanto de productividad como financieros, y a la vista de los resultados obtenidos, se elaborará un pronóstico semanal y mensual (Tabla 12). El pronóstico contendrá las conclusiones de los equipos de trabajo y permitirá realizar un seguimiento de la evolución de los objetivos, ayudará a determinar el grado de mejora conseguida mediante la aplicación del plan de seguimiento y, por último, proyectar ingresos.

Tabla 12. Pronóstico mensual

Financials				Points/Cases		
	Expenses	Gross Income	Profit @ 8%		Sales	Legal
January Budget/Goal	\$162,093	\$175,060	\$12,967		New Hires	Points
January to date	\$35,188	\$9,560	(\$25,628)	Weekly Goal	9	31
% of Budget/Goal	22%	5%		January Goal	35	130
		10%	working days complete in January	January to date	2	1
				% of Goal	6%	1%
					10%	10%
						working days complete in January
Left to meet Goal		\$165,500		Left to meet Goal	33	129
Pipeline (rest of January)		\$129,640				
Legal Team		\$72,005	This Week			
Alan		\$16,905				
Loreto		\$18,165				
Nallely		\$7,500				
Sarahi		\$15,435				
Alma		\$2,500				
Stephanie		\$2,500				
Michelle		\$4,500				
Julie						
Interviews		\$1,500				
FRA		\$3,000				
Retainers		\$30,180				
Consultations		\$14,155				
Monthly Payments		\$13,300				
January Forecast		\$139,200	(January to date + Pipeline)			
% of Goal		80%				

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para que los indicadores de productividad reflejen de forma cuantitativa la productividad del equipo legal y de ventas, es necesario tener una base de referencia con la cual comparar la situación futura. Como base de comparación se tomó los datos de productividad de enero a junio de 2022. El indicador financiero reflejará las proyecciones de las ejecuciones previstas para cada equipo, teniendo en cuenta aquellas acciones programadas ya realizadas.

KPI

En este capítulo se identifican y analizan los principales KPIs o indicadores clave de rendimiento. Esta sección cubre algunos de los conceptos centrales utilizados en esta tesis, los KPIs y sus métricas relacionadas.

Los KPIs son métricas cuantificables y estratégicas que miden el desempeño de la organización. Estas métricas deben estar bien gestionadas, supervisadas y alineadas con los esfuerzos y expectativas de la organización para lograr el éxito actual y futuro de Landerholm Immigration A.P.C.

Una variación en su comportamiento impacta a la empresa de manera sustancial. Si la organización no actúa ante cambios no deseados o no elige los KPIs correctos, es probable que no se alcance los objetivos deseados.

Aunque los KPIs son métricas, no todas las métricas son KPIs. Las métricas son las medidas sobre las que se supervisan y gestionan los KPIs. En esta tesis, elegimos utilizar tres KPIs:

1- Puntos: esta métrica se utiliza desde una perspectiva interna. Se centra en medir el desempeño tanto de los asociados del equipo legal individualmente como del departamento en conjunto, ya que este equipo está destinado a entregar la propuesta de valor al cliente post-venta. Los puntos vinculan datos financieros, relacionados con acuerdos sobre el progreso individual de otras dos métricas. En primer lugar, cada punto equivale a \$1.000 (USD) y en segundo lugar, un punto equivale a cuatro horas de trabajo de un abogado, y 6 horas de trabajo de un paralegal.

Este indicador de rendimiento es monitoreado de manera semanal y mensual para informar a la gerencia como se está desempeñando el equipo legal y de ser necesario, hacer ajustes. Actualmente se cuenta con 3 abogados y 5 paralegales, para llegar a los \$3.1 (USD) en 2023 y sin contratar más asociados, cada abogado deberá completar 20 puntos al mes y cada paralegal 28 puntos al mes. En otras palabras, esta cantidad de puntos debería ser su meta mensual.

2- Clientes nuevos: Se analizará la cantidad de clientes nuevos adquiridos semanal y mensualmente. Su monitoreo cercano y constante, garantiza una visión clara hacia dónde se dirige el negocio. Este KPI además de brindar información sobre el desempeño de los directores de venta en comparación con su cuota objetivo, los gerentes de la empresa lo utilizan para desarrollar estrategias de venta, preparar pronósticos y comprender si la empresa está evolucionando según lo planificado.

Cada cliente nuevo trae en promedio \$1.071 (USD) dentro del mes de contratación a Landerholm Immigration A.P.C. Para llegar a los \$3.1 (USD) con 2 directores de venta, la cuota mensual debería ser de 20 clientes nuevos cada uno trabajando tiempo completo.

3- Número de consultas: Este KPI es importante para aumentar las ventas, es decir, la adquisición de clientes nuevos. Al realizar un seguimiento de esta métrica, cuando se analizan las ventas mensuales, se pueden detectar problemas y actuar sobre las tendencias. Como el resto de los KPIs, el número de consultas, también ofrece visibilidad del rendimiento de los especialistas en admisión y determina si el equipo está maximizando sus esfuerzos para lograr sus objetivos.

El valor de la consulta promedio es de \$109 (USD). Para llegar a los ingresos de consulta esperados y al crecimiento de ventas mensuales para garantizar las expectativas de la organización, con 2 especialistas en admisión, será necesario que la cuota mensual de cada uno de éstos sea 60 consultas prepagadas.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo condenso los resultados y hallazgos obtenidos en este trabajo de investigación. Del mismo modo, me permito realizar una serie de recomendaciones con la finalidad de proporcionar sugerencias a la luz de los resultados y proponer futuras líneas de investigación.

Conclusiones

El objetivo de esta tesis fue desarrollar un plan de mejora para que Landerholm Immigration A.P.C pueda llegar a su meta financiera de \$3.1M (USD) en ingresos brutos en 2023.

En primera instancia, se quería lograr la meta de \$3.1M (USD) en el año 2022. Debido a la falta de alineamiento de las metas departamentales de la empresa, a mediados de año, la empresa se encontraba lejos de llegar a \$31.M (USD). Como consecuencia se decidió mantener la misma meta para el año 2023, obteniendo al final de esta tesis, metas congruentes, alineadas entre sí, y un plan de mejora concreto para llegar a ella.

A través de este trabajo se ha demostrado que para que la propuesta funcione correctamente, se debe comunicar el plan de mejora a los asociados, realizar el seguimiento del mismo y actuar con rapidez ante cualquier desviación. Esto permitirá optimizar la ejecución del plan y obtener mayores beneficios.

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos de los principales componentes de la organización con un efecto significativo en los ingresos brutos, y comparar la correlación entre las variables observadas que respaldan esta investigación, quedó en evidencia la

productividad que se necesita de cada asociado y de cada equipo para llegar a los \$3.1M (USD) en el año 2023.

En concordancia con el primer objetivo específico de esta tesis, identificar los principales KPIs y la idea de combinarlos para medir las ventas, los niveles de productividad y el personal con sus metas mensuales, quedó demostrado un buen funcionamiento. Los resultados del cálculo y del análisis mostraron qué combinación de variables y en qué cantidades es la mejor opción para incrementar los ingresos brutos de manera significativa sin descuidar los costos.

Una dificultad que tuve, por desconocimiento de procedimientos legales, fue comprender plenamente la productividad del equipo legal. Con esto me refiero a la cantidad de horas que se necesita para completar cada fase de los diferentes tipos de casos. En caso de ser partícipe del equipo legal, cualquier fenómeno de la variable “puntos” podría haber sido tratada con más profundidad. En este proyecto, se asume que cada abogado y paralegal, independientemente del tipo de caso en los que trabaja, puede llegar a completar la misma cantidad de fases y, como consecuencia, alcanzar la misma cantidad de puntos en la misma cantidad de tiempo.

El segundo objetivo específico hace mención a la identificación de las causas de los problemas. Se identificó como causas al problema de rentabilidad de la empresa, la incapacidad de los abogados juniors para conquistar clientes nuevos, el exceso de horas facturables que se utilizan para realizar trabajo pro-bono, bajo rendimiento del personal e ineficiencias en el departamento de facturación.

Se deduce que la incapacidad para explicar una variación significativa en la productividad reside en la idoneidad de las variables que se consideraron. En este caso las correlaciones de las variables son altas, ya que algunas de ellas son un subconjunto de mediciones de otras variables o son mediciones de datos relacionados. El resultado de los factores que pueden afectar a la productividad deben ser considerados en el análisis.

Se concluye que los diferentes tipos de medidas, KPIs y la estructura de las variables seleccionados tienen un rol decisivo para que los resultados sean correctos. El análisis de los resultados será obstaculizado por la combinación de variables que se seleccionan inicialmente para el análisis.

A partir de la investigación realizada, se concluye que son apropiados para el análisis y medición de la productividad de la empresa, los KPIs seleccionados, puntos, clientes nuevos y número de consultas, ya que son contribuyentes determinantes para el proceso real de incremento

de los ingresos brutos. Por lo tanto, su consideración, interpretación, análisis y la correlación entre las variables, es indispensable para aumentar las probabilidades de llegar a la meta financiera de la empresa.

Finalmente, de llegar a ingresos brutos anuales de \$3.1M (USD) en el año 2023, y no sobrepasar los costos presupuestados de \$2.8M (USD) para el mismo año, Landerholm Immigration A.P.C terminaría el año con \$300K (USD) en beneficios netos. Esto equivale a un 10% de margen de ganancia y sería la ganancia máxima de los últimos 10 años.

Recomendaciones

Para que la empresa logre un crecimiento sostenido en el tiempo y con márgenes de ganancia positivos, propongo, en primer lugar, que la organización monitoree y analice los KPIs de manera constante e identifique ineficiencias en los equipos de trabajo para mejorar los procesos del sector para que se cumplan con los estándares de calidad y gestión comercial.

En segundo lugar, recomiendo crear un plan de acción que combine las metas mensuales con la cantidad de personal que trabaja en el extranjero. Como ya se explicó, la firma podría ahorrar hasta un 8% de todos los salarios pagados a los extranjeros fuera de los EE.UU. En este sentido, le sugiero a la empresa que en un futuro contrate y entrene asistentes legales en el exterior y no dentro de los Estados Unidos dado que sus honorarios son uno de los más altos de la empresa. Es fundamental para el continuo crecimiento y éxito, que la Organización implemente y actualice cada año esta propuesta del plan de mejora.

La empresa reconoce la importancia de la calidad en la logística de los procesos operativos. Sugiero que el personal acceda a capacitaciones constantes que le permitan anticiparse a las necesidades de los clientes, superar sus expectativas y en consecuencia, contribuir a la visión estratégica de la organización.

Se hace sumamente necesario incorporar al plan de seguimiento la variable “calidad del personal”, que no fue considerada en este trabajo de investigación. Esta variable deberá cuantificarse, para lo cual la pieza de información que se sumará, deberá ser el número de personal que recibió advertencias por no haber llegado a su meta. Un miembro del equipo, para obtener una advertencia final, ya debe haber recibido una segunda advertencia y, por lo tanto,

una primera también. Esto significa que hay doble conteo dentro de esta variable. Luego de hacer esta aclaración, recomiendo mantener la variable dentro del plan de seguimiento del personal, ya que el número total de todas las advertencias emitidas es la mejor indicación de la calidad del personal disponible. Esta variable brindará una gran utilidad a la empresa por lo que recomiendo emplearla en la planeación de reclutamiento.

Recomiendo a Landerholm Immigration A.P.C analizar continuamente el rendimiento real de los equipos de trabajo y sólo contratar personal para el sector donde la capacidad de producción sea baja o deficitaria.

Propongo motivar a los asociados y directivos y crear más sentido de pertenencia entre los empleados, pues de ellos depende la ejecución de las actividades principales y la puesta en marcha de las recomendaciones y estrategias propuestas.

Por exceder el alcance de esta tesis, no pudo tratarse con suficiente profundidad la relación entre dos unidades de negocio fundamentales, marketing y ventas. Propongo como futura línea de investigación, profundizar en las claves para coordinar estrategias y generar más oportunidades. La colaboración entre ambas, juega un papel clave para escalar el negocio y llegar a nuevos mercados.

Durante la ejecución de esta tesis, se identificaron oportunidades y debilidades con respecto al personal. En este sentido, sugiero estudios posteriores y más profundos para fortalecer la cultura organizacional.

Finalmente, sugiero que este plan de mejora continúe, se expanda, conecte y fortalezca las diferentes áreas de la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

A) Libros

Barreno, E., Chue, J., Millones Rivalles, R. (2013). *Estadística aplicada*. Universidad de Lima. Fondo Editorial.

Campos Freire, F., López Golán, M., López López, P., Rivas Echeverría, F. (2018). *La comunicación en la nueva sociedad digital*. Mérida: Consejo de publicaciones.

Campuzano Vásquez, J., Chávez Crus, R., Chavez Crus, R. (2015). *Elementos básicos de contabilidad*. Machala: Utmach.

DaVanzo. J. (1980). *Microeconomic Approaches to Studying Migration Decisions*. Santa Monica: Rand.

Fred, D., (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Gregory Mankiw, N, (2017). *Principios de economía*. México D.F.: Cengage Learning.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). Reinares, P. (2006). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.

Morales Castro, J., (2014). *Planeación financiera*. México D.F.: Patria.

B) Publicaciones

Agencia Nacional de Evaluación de la Ciudad y Acreditación. ANECA. España

Clio. (2021). Legal Trends for Solo Law Firms.

Kennedy, C. (2021). San Francisco Bay Area Market Report. San Francisco.

Marco Estratégico de Actuaciones en Políticas de Igualdad de Género de Tenerife
Violeta. (2020). METV (2020).

C) Recursos online

EAE Business School. (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa. Recuperado de:
<https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa#:~:text=Los%20canales%20tecnol%C3%B3gicos%2C%20abren%20nuevas,corporativas%20y%20un%20largo%20etc%C3%A9tera.>

IBISWorld. (2022). Immigration Lawyer & Attorney in the US. Recuperado de:
<https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/immigration-lawyers-attorneys-united-states/>

MasterClass. (2021). The Ultimate Guide to Setting Business Goals. Recuperado de:
<https://www.masterclass.com/articles/the-ultimate-guide-to-setting-business-goals>

Penn Wharton University of Pennsylvania. (2020). Budget Model. Recuperado de:
<https://budgetmodel.wharton.upenn.edu/issues/2020/9/24/biden-immigration-policy-macro-effect>

[s](#)

ANEXOS

Anexo 2. Matriz para el logro a \$3.1M (USD) con control de sentido. Elimina cifras menores a \$3.1M

Lawyer Count	Lawyer Goal	Paralegal Count	Paralegal Goal	Sales Director Count	Sales Director Goal	2																				2.5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						20					21					22					23					24					25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
						2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
20	5.5	24	26	\$2,655K	\$2,660K	\$2,676K	\$2,718K	\$2,726K	\$2,749K	\$2,681K	\$2,666K	\$2,702K	\$2,744K	\$2,751K	\$2,756K	\$2,707K	\$2,712K	\$2,728K	\$2,769K	\$2,777K	\$2,782K	\$2,846K	\$2,844K	\$2,878K	\$2,879K	\$2,886K	\$2,910K	\$2,911K	\$2,918K	\$2,942K	\$2,775K	\$2,778K	\$2,796K	\$2,838K	\$2,846K	\$2,869K	\$2,801K	\$2,806K	\$2,822K	\$2,864K	\$2,871K	\$2,888K	\$2,897K	\$2,921K	\$2,921K	\$2,928K	\$2,952K	\$2,950K	\$2,984K	\$2,982K	\$2,988K	\$3,012K	\$3,013K	\$3,020K	\$3,044K	\$2,895K	\$2,900K	\$2,916K	\$2,958K	\$2,966K	\$2,989K	\$2,921K	\$2,926K	\$2,942K	\$2,984K	\$2,991K	\$3,015K	\$2,947K	\$2,952K	\$2,968K	\$3,009K	\$3,017K	\$3,041K	\$3,068K	\$3,066K	\$3,084K	\$3,118K	\$3,119K	\$3,126K	\$3,150K	\$3,151K	\$3,158K	\$3,182K	\$2,799K	\$2,804K	\$2,820K	\$2,862K	\$2,870K	\$2,893K	\$2,825K	\$2,830K	\$2,846K	\$2,888K	\$2,895K	\$2,919K	\$2,851K	\$2,856K	\$2,872K	\$2,913K	\$2,921K	\$2,945K	\$2,970K	\$2,968K	\$2,986K	\$3,020K	\$3,021K	\$3,028K	\$3,052K	\$3,053K	\$3,060K	\$3,084K	\$2,931K	\$2,936K	\$2,952K	\$2,994K	\$2,999K	\$3,025K	\$2,957K	\$2,962K	\$2,978K	\$3,020K	\$3,027K	\$3,051K	\$2,983K	\$2,988K	\$3,004K	\$3,045K	\$3,053K	\$3,077K	\$3,122K	\$3,130K	\$3,154K	\$3,155K	\$3,162K	\$3,186K	\$3,187K	\$3,194K	\$3,218K	\$3,063K	\$3,068K	\$3,084K	\$3,126K	\$3,131K	\$3,157K	\$3,089K	\$3,094K	\$3,110K	\$3,152K	\$3,159K	\$3,183K	\$3,155K	\$3,160K	\$3,176K	\$3,217K	\$3,225K	\$3,249K	\$3,248K	\$3,266K	\$3,300K	\$3,301K	\$3,308K	\$3,332K	\$3,333K	\$3,340K	\$3,364K	\$2,945K	\$2,948K	\$2,964K	\$3,006K	\$3,011K	\$3,037K	\$2,969K	\$2,974K	\$2,990K	\$3,032K	\$3,039K	\$3,063K	\$3,035K	\$3,040K	\$3,056K	\$3,097K	\$3,105K	\$3,129K	\$3,128K	\$3,146K	\$3,180K	\$3,181K	\$3,188K	\$3,212K	\$3,213K	\$3,220K	\$3,244K	\$3,087K	\$3,092K	\$3,108K	\$3,150K	\$3,155K	\$3,181K	\$3,113K	\$3,118K	\$3,134K	\$3,176K	\$3,183K	\$3,207K	\$3,139K	\$3,144K	\$3,160K	\$3,201K	\$3,209K	\$3,233K	\$3,232K	\$3,250K	\$3,284K	\$3,285K	\$3,292K	\$3,316K	\$3,317K	\$3,324K	\$3,348K	\$3,231K	\$3,236K	\$3,252K	\$3,294K	\$3,299K	\$3,325K	\$3,257K	\$3,262K	\$3,278K	\$3,320K	\$3,327K	\$3,351K	\$3,283K	\$3,288K	\$3,304K	\$3,345K	\$3,353K	\$3,377K	\$3,422K	\$3,430K	\$3,454K	\$3,455K	\$3,462K	\$3,486K	\$3,487K	\$3,494K	\$3,518K	\$2,684K	\$2,689K	\$2,705K	\$2,747K	\$2,752K	\$2,778K	\$2,710K	\$2,715K	\$2,731K	\$2,773K	\$2,780K	\$2,804K	\$2,736K	\$2,741K	\$2,757K	\$2,798K	\$2,806K	\$2,830K	\$2,875K	\$2,883K	\$2,907K	\$2,952K	\$2,960K	\$2,984K	\$2,985K	\$2,992K	\$3,016K	\$2,804K	\$2,809K	\$2,825K	\$2,867K	\$2,872K	\$2,898K	\$2,830K	\$2,835K	\$2,851K	\$2,893K	\$2,900K	\$2,924K	\$2,856K	\$2,861K	\$2,877K	\$2,918K	\$2,926K	\$2,950K	\$2,995K	\$3,003K	\$3,027K	\$3,072K	\$3,080K	\$3,104K	\$3,105K	\$3,112K	\$3,136K	\$2,924K	\$2,929K	\$2,945K	\$2,987K	\$2,992K	\$3,018K	\$2,950K	\$2,955K	\$2,971K	\$3,013K	\$3,020K	\$3,044K	\$2,976K	\$2,981K	\$2,997K	\$3,038K	\$3,046K	\$3,070K	\$3,115K	\$3,123K	\$3,147K	\$3,148K	\$3,155K	\$3,179K	\$3,180K	\$3,187K	\$3,211K	\$2,828K	\$2,833K	\$2,849K	\$2,891K	\$2,896K	\$2,922K	\$2,854K	\$2,859K	\$2,875K	\$2,917K	\$2,924K	\$2,948K	\$2,880K	\$2,885K	\$2,900K	\$2,941K	\$2,949K	\$2,973K	\$3,018K	\$3,026K	\$3,050K	\$3,095K	\$3,103K	\$3,127K	\$3,128K	\$3,135K	\$3,159K	\$2,960K	\$2,965K	\$2,981K	\$3,023K	\$3,028K	\$3,054K	\$2,986K	\$2,991K	\$3,007K	\$3,049K	\$3,056K	\$3,080K	\$3,012K	\$3,017K	\$3,033K	\$3,074K	\$3,082K	\$3,106K	\$3,151K	\$3,159K	\$3,183K	\$3,184K	\$3,191K	\$3,215K	\$3,216K	\$3,223K	\$3,247K	\$3,092K	\$3,097K	\$3,113K	\$3,155K	\$3,160K	\$3,186K	\$3,118K	\$3,123K	\$3,139K	\$3,181K	\$3,188K	\$3,212K	\$3,144K	\$3,149K	\$3,165K	\$3,206K	\$3,214K	\$3,238K	\$3,283K	\$3,291K	\$3,315K	\$3,316K	\$3,323K	\$3,347K	\$3,348K	\$3,355K	\$3,379K	\$3,236K	\$3,241K	\$3,257K	\$3,299K	\$3,304K	\$3,330K	\$3,262K	\$3,267K	\$3,283K	\$3,325K	\$3,332K	\$3,356K	\$3,288K	\$3,293K	\$3,309K	\$3,350K	\$3,358K	\$3,382K	\$3,427K	\$3,435K	\$3,459K	\$3,460K	\$3,467K	\$3,491K	\$3,492K	\$3,499K	\$3,523K	\$2,713K	\$2,718K	\$2,734K	\$2,776K	\$2,781K	\$2,807K	\$2,739K	\$2,744K	\$2,760K	\$2,802K	\$2,809K	\$2,833K	\$2,765K	\$2,770K	\$2,786K	\$2,827K	\$2,835K	\$2,859K	\$2,904K	\$2,912K	\$2,936K	\$2,981K	\$2,989K	\$3,013K	\$3,014K	\$3,021K	\$3,045K	\$2,857K	\$2,862K	\$2,878K	\$2,920K	\$2,925K	\$2,951K	\$2,883K	\$2,888K	\$2,904K	\$2,946K	\$2,953K	\$2,977K	\$2,909K	\$2,914K	\$2,930K	\$2,971K	\$2,979K	\$3,003K	\$3,048K	\$3,056K	\$3,080K	\$3,125K	\$3,133K	\$3,157K	\$3,158K	\$3,165K	\$3,189K	\$2,999K	\$3,004K	\$3,020K	\$3,062K	\$3,067K	\$3,093K	\$3,025K	\$3,030K	\$3,046K	\$3,088K	\$3,095K	\$3,119K	\$3,051K	\$3,056K	\$3,072K	\$3,113K	\$3,121K	\$3,145K	\$3,190K	\$3,198K	\$3,222K	\$3,267K	\$3,275K	\$3,301K	\$3,302K	\$3,309K	\$3,333K	\$3,141K	\$3,146K	\$3,162K	\$3,204K	\$3,209K	\$3,235K	\$3,167K	\$3,172K	\$3,188K	\$3,230K	\$3,237K	\$3,261K	\$3,193K	\$3,198K	\$3,214K	\$3,255K	\$3,263K	\$3,287K	\$3,332K	\$3,340K	\$3,364K	\$3,409K	\$3,417K	\$3,443K	\$3,444K	\$3,451K	\$3,475K	\$3,001K	\$3,006K	\$3,022K	\$3,064K	\$3,069K	\$3,095K	\$3,027K	\$3,032K	\$3,048K	\$3,090K	\$3,097K	\$3,121K	\$3,053K	\$3,058K	\$3,074K	\$3,115K	\$3,123K	\$3,147K	\$3,192K	\$3,200K	\$3,224K	\$3,269K	\$3,277K	\$3,301K	\$3,302K	\$3,309K	\$3,333K	\$3,145K	\$3,150K	\$3,166K	\$3,208K	\$3,213K	\$3,239K	\$3,171K	\$3,176K	\$3,192K	\$3,234K	\$3,241K	\$3,265K	\$3,197K	\$3,202K	\$3,218K	\$3,259K	\$3,267K	\$3,291K	\$3,336K	\$3,344K	\$3,368K	\$3,413K	\$3,421K	\$3,445K	\$3,446K	\$3,453K	\$3,477K	\$3,289K	\$3,294K	\$3,310K	\$3,352K	\$3,357K	\$3,383K	\$3,315K	\$3,320K	\$3,336K	\$3,378K	\$3,385K	\$3,409K	\$3,341K	\$3,346K	\$3,362K	\$3,403K	\$3,411K	\$3,435K	\$3,480K	\$3,488K	\$3,512K	\$3,557K	\$3,565K	\$3,589K	\$3,590K	\$3,597K	\$3,621K	\$2,720K	\$2,725K	\$2,741K	\$2,783K	\$2,788K	\$2,814K	\$2,746K	\$2,751K	\$2,767K	\$2,809K	\$2,816K	\$2,840K	\$2,772K	\$2,777K	\$2,793K	\$2,834K	\$2,842K	\$2,866K	\$2,911K	\$2,919K	\$2,943K	\$2,988K	\$2,996K	\$3,020K	\$3,021K	\$3,028K	\$3,052K	\$2,864K	\$2,869K	\$2,885K	\$2,927K	\$2,932K	\$2,958K	\$2,890K	\$2,895K	\$2,911K	\$2,953K	\$2,960K	\$2,984K	\$2,916K	\$2,921K	\$2,937K	\$2,978K	\$2,986K	\$3,010K	\$3,055K	\$3,063K	\$3,087K	\$3,132K	\$3,140K	\$3,164K	\$3,165K	\$3,172K	\$3,196K	\$2,998K	\$3,003K	\$3,019K	\$3,061K	\$3,066K	\$3,092K	\$3,024K	\$3,029K	\$3,045K	\$3,087K	\$3,094K	\$3,118K	\$3,050K	\$3,055K	\$3,071K	\$3,112K	\$3,120K	\$3,144K	\$3,189K	\$3,197K	\$3,221K	\$3,266K	\$3,274K	\$3,298K	\$3,300K	\$3,307K	\$3,331K	\$3,142K	\$3,147K	\$3,163K	\$3,205K	\$3,210K	\$3,236K	\$3,148K	\$3,153K	\$3,169K	\$3,211K	\$3,218K	\$3,242K	\$3,174K	\$3,179K	\$3,195K	\$3,236K	\$3,244K	\$3,268K	\$3,313K	\$3,321K	\$3,345K	\$3,390K	\$3,398K	\$3,422K	\$3,424K	\$3,431K	\$3,455K	\$3,001K	\$3,006K	\$3,022K	\$3,064K	\$3,069K	\$3,095K	\$3,027K	\$3,032K	\$3,048K	\$3,090K	\$3,097K	\$3,121K	\$3,053K	\$3,058K	\$3,074K	\$3,115K	\$3,123K	\$3,147K	\$3,192K	\$3,200K	\$3,224K	\$3,269K	\$3,277K	\$3,301K	\$3,302K	\$3,309K	\$3,333K	\$3,145K	\$3,150K	\$3,166K	\$3,208K	\$3,213K	\$3,239K	\$3,171K	\$3,176K	\$3,192K	\$3,234K	\$3,241K	\$3,265K	\$3,197K	\$3,202K	\$3,218K	\$3,259K	\$3,267K	\$3,291K	\$3,336K	\$3,344K	\$3,368K	\$3,413K	\$3,421K	\$3,445K	\$3,446K	\$3,453K	\$3,477K	\$3,289K	\$3,294K	\$3,310K	\$3,352K	\$3,357K	\$3,383K	\$3,315K	\$3,320K	\$3,336K	\$3,378K	\$3,385K	\$3,409K	\$3,341K	\$3,346K	\$3,362K	\$3,403K	\$3,411K	\$3,435K	\$3,480K	\$3,488K	\$3,512K	\$3,557K	\$3,565K	\$3,589K	\$3,590K	\$3,597K	\$3,621K	\$2,720K	\$2,725K	\$2,741K	\$2,783K	\$2,788K	\$2,814K	\$2,746K	\$2,751K	\$2,767K	\$2,809K	\$2,816K	\$2,840K	\$2,772K	\$2,777K	\$2,793K	\$2,834K	\$2,842K	\$2,866K	\$2,911K	\$2,919K	\$2,943K	\$2,988K	\$2,996K	\$3,020K	\$3,021K	\$3,028K	\$3,052K	\$2,864K	\$2,869K	\$2,885K	\$2,927K	\$2,932K	\$2,958K	\$2,890K	\$2,895K	\$2,911K	\$2,953K	\$2,960K	\$2,984K	\$2,916K	\$2,921K	\$2,937K	\$2,978K	\$2,986K	\$3,010K	\$3,055K	\$3,063K	\$3,087K	\$3,132K	\$3,140K	\$3,164K	\$3,165K	\$3,172K	\$3,196K	\$2,998K	\$3,003K	\$3,019K	\$3,061K	\$3,066K	\$3,092K	\$3,024K	\$3,029K	\$3,045K	\$3,087K	\$3,094K	\$3,118K	\$3,050K	\$3,055K	\$3,071K	\$3,112K	\$3,120K	\$3,144K	\$3,189K	\$3,197K	\$3,221K	\$3,266K	\$3,274K	\$3,298K	\$3,300K	\$3,307K	\$3,331K	\$3,142K	\$3,147K	\$3,163K	\$3,205K	\$3,210K	\$3,236K	\$3,148K	\$3,153K	\$3,169K	\$3,211K	\$3,218K	\$3,242K	\$3,174K	\$3,179K	\$3,195K	\$3,236K	\$3,244K	\$3,268K	\$3,313K	\$3,321K	\$3,345K	\$3,390K	\$3,398K	\$3,422K	\$3,424K	\$3,431K	\$3,455K	\$3,001K	\$3,006K	\$3,022K	\$3,064K	\$3,069K	\$3,095K	\$3,027K	\$3,032K	\$3,048K	\$3,090K	\$3,097K	\$3,121K	\$3,053K	\$3,058K	\$3,074K	\$3,115K	\$3,123K	\$3,147K	\$3,192K	\$3,200K	\$3,224K	\$3,269K	\$3,277K	\$3,301K	\$3,302K	\$3,309K	\$3,333K	\$3,145K	\$3,150K	\$3,166K	\$3,208K	\$3,213K	\$3,239K	\$3,171K	\$3,176K	\$3,192K	\$3,234K	\$3,241K	\$3,265K	\$3,197K	\$3,202K	\$3,218K	\$3,259K	\$3,267K	\$3,291K	\$3,336K	\$3,344K	\$3,368K	\$3,413K	\$3,421K	\$3,445K	\$3,446K	\$3,453K	\$3,477K	\$3,289K	\$3,294K	\$3,310K	\$3,352K	\$3,357K	\$3,383K	\$3,315K	\$3,320K	\$3,336K	\$3,378K	\$3,385K	\$3,409K	\$3,341K	\$3,346K	\$3,362K	\$3,403K	\$3,411K	\$3,435K	\$3,480K	\$3,488K	\$3,512K	\$3,557K	\$3,565K	\$3,589K	\$3,590K	\$3,597K	\$3,621K	\$2,720K	\$2,725K	\$2,741K	\$2,783K	\$2,788K	\$2,814K	\$2,746K	\$2,751K	\$2,767K	\$2,809K	\$2,816K	\$2,840K	\$2,772K	\$2,777K	\$2,793K	\$2,834K	\$2,842K	\$2,866K	\$2,911K	\$2,919K	\$2,943K	\$2,988K	\$2,996K	\$3,020K	\$3,021K	\$3,028K	\$3,052K	\$2,864K	\$2,869K	\$2,885K	\$2,927K	\$2,932K	\$2,958K	\$2,890K	\$2,895K	\$2,911K	\$2,953K	\$2,960K	\$2,984K	\$2,916K	\$2,921K	\$2,937K	\$2,978K	\$2,986K	\$3,010K	\$3,055K	\$3,063K	\$3,087K	\$3,132K	\$3,140K	\$3,164K	\$3,165K	\$3,172K	\$3,196K	\$2,998K	\$3,003K	\$3,019K	\$3,061K	\$3,066K	\$3,092K	\$3,024K	\$3,029K	\$3,045K	\$3,087K	\$3,094K	\$3,118K	\$3,050K	\$3,055K	\$3,071K	\$3,112K	\$3,120K	\$3,144K	\$3,189K	\$3

Anexo 4. Matriz para llegar a \$3.1M (USD) manteniendo la variable asociados estática

Lawyer Count	Lawyer Goal	Paralegal Count	Paralegal Goal	Sales Director Count	Sales Director Goal	Intake Specialist Count	Intake Specialist Goal	2																	
								20						18						16					
								48	51	54	57	60	63	48	51	54	57	60	63	48	51	54	57	60	63
2.4	20	5	20	\$2,415K	\$2,423K	\$2,431K	\$2,439K	\$2,447K	\$2,454K	\$2,364K	\$2,372K	\$2,379K	\$2,387K	\$2,395K	\$2,403K	\$2,312K	\$2,320K	\$2,328K	\$2,336K	\$2,344K	\$2,352K				
			21	\$2,475K	\$2,483K	\$2,491K	\$2,499K	\$2,507K	\$2,514K	\$2,424K	\$2,432K	\$2,439K	\$2,447K	\$2,455K	\$2,463K	\$2,372K	\$2,380K	\$2,388K	\$2,396K	\$2,404K	\$2,412K				
			22	\$2,535K	\$2,543K	\$2,551K	\$2,559K	\$2,567K	\$2,574K	\$2,484K	\$2,492K	\$2,499K	\$2,507K	\$2,515K	\$2,523K	\$2,432K	\$2,440K	\$2,448K	\$2,456K	\$2,464K	\$2,472K				
			23	\$2,595K	\$2,603K	\$2,611K	\$2,619K	\$2,627K	\$2,634K	\$2,544K	\$2,552K	\$2,559K	\$2,567K	\$2,575K	\$2,583K	\$2,492K	\$2,500K	\$2,508K	\$2,516K	\$2,524K	\$2,532K				
			24	\$2,655K	\$2,663K	\$2,671K	\$2,679K	\$2,687K	\$2,694K	\$2,604K	\$2,612K	\$2,619K	\$2,627K	\$2,635K	\$2,643K	\$2,552K	\$2,560K	\$2,568K	\$2,576K	\$2,584K	\$2,592K				
		25	\$2,715K	\$2,723K	\$2,731K	\$2,739K	\$2,747K	\$2,754K	\$2,664K	\$2,672K	\$2,679K	\$2,687K	\$2,695K	\$2,703K	\$2,612K	\$2,620K	\$2,628K	\$2,636K	\$2,644K	\$2,652K					
		5	26	\$2,775K	\$2,783K	\$2,791K	\$2,799K	\$2,807K	\$2,814K	\$2,724K	\$2,732K	\$2,739K	\$2,747K	\$2,755K	\$2,763K	\$2,672K	\$2,680K	\$2,688K	\$2,696K	\$2,704K	\$2,712K				
			27	\$2,835K	\$2,843K	\$2,851K	\$2,859K	\$2,867K	\$2,874K	\$2,784K	\$2,792K	\$2,799K	\$2,807K	\$2,815K	\$2,823K	\$2,732K	\$2,740K	\$2,748K	\$2,756K	\$2,764K	\$2,772K				
	28		\$2,895K	\$2,903K	\$2,911K	\$2,919K	\$2,927K	\$2,934K	\$2,844K	\$2,852K	\$2,859K	\$2,867K	\$2,875K	\$2,883K	\$2,792K	\$2,800K	\$2,808K	\$2,816K	\$2,824K	\$2,832K					
	23	5	20	\$2,502K	\$2,509K	\$2,517K	\$2,525K	\$2,533K	\$2,541K	\$2,450K	\$2,458K	\$2,466K	\$2,474K	\$2,482K	\$2,489K	\$2,399K	\$2,407K	\$2,414K	\$2,422K	\$2,430K	\$2,438K				
			21	\$2,562K	\$2,569K	\$2,577K	\$2,585K	\$2,593K	\$2,601K	\$2,510K	\$2,518K	\$2,526K	\$2,534K	\$2,542K	\$2,549K	\$2,459K	\$2,467K	\$2,474K	\$2,482K	\$2,490K	\$2,498K				
			22	\$2,622K	\$2,629K	\$2,637K	\$2,645K	\$2,653K	\$2,661K	\$2,570K	\$2,578K	\$2,586K	\$2,594K	\$2,602K	\$2,609K	\$2,519K	\$2,527K	\$2,534K	\$2,542K	\$2,550K	\$2,558K				
			23	\$2,682K	\$2,689K	\$2,697K	\$2,705K	\$2,713K	\$2,721K	\$2,630K	\$2,638K	\$2,646K	\$2,654K	\$2,662K	\$2,669K	\$2,579K	\$2,587K	\$2,594K	\$2,602K	\$2,610K	\$2,618K				
			24	\$2,742K	\$2,749K	\$2,757K	\$2,765K	\$2,773K	\$2,781K	\$2,690K	\$2,698K	\$2,706K	\$2,714K	\$2,722K	\$2,729K	\$2,639K	\$2,647K	\$2,654K	\$2,662K	\$2,670K	\$2,678K				
		25	\$2,802K	\$2,809K	\$2,817K	\$2,825K	\$2,833K	\$2,841K	\$2,750K	\$2,758K	\$2,766K	\$2,774K	\$2,782K	\$2,789K	\$2,699K	\$2,707K	\$2,714K	\$2,722K	\$2,730K	\$2,738K					
		5	26	\$2,862K	\$2,869K	\$2,877K	\$2,885K	\$2,893K	\$2,901K	\$2,810K	\$2,818K	\$2,826K	\$2,834K	\$2,842K	\$2,849K	\$2,759K	\$2,767K	\$2,774K	\$2,782K	\$2,790K	\$2,798K				
			27	\$2,922K	\$2,929K	\$2,937K	\$2,945K	\$2,953K	\$2,961K	\$2,870K	\$2,878K	\$2,886K	\$2,894K	\$2,902K	\$2,909K	\$2,819K	\$2,827K	\$2,834K	\$2,842K	\$2,850K	\$2,858K				
	28		\$2,982K	\$2,989K	\$2,997K	\$3,005K	\$3,013K	\$3,021K	\$2,930K	\$2,938K	\$2,946K	\$2,954K	\$2,962K	\$2,969K	\$2,879K	\$2,887K	\$2,894K	\$2,902K	\$2,910K	\$2,918K					
	26	5	20	\$2,588K	\$2,596K	\$2,604K	\$2,612K	\$2,619K	\$2,627K	\$2,537K	\$2,544K	\$2,552K	\$2,560K	\$2,568K	\$2,576K	\$2,485K	\$2,493K	\$2,501K	\$2,509K	\$2,517K	\$2,524K				
			21	\$2,648K	\$2,656K	\$2,664K	\$2,672K	\$2,679K	\$2,687K	\$2,597K	\$2,604K	\$2,612K	\$2,620K	\$2,628K	\$2,636K	\$2,545K	\$2,553K	\$2,561K	\$2,569K	\$2,577K	\$2,584K				
			22	\$2,708K	\$2,716K	\$2,724K	\$2,732K	\$2,739K	\$2,747K	\$2,657K	\$2,664K	\$2,672K	\$2,680K	\$2,688K	\$2,696K	\$2,605K	\$2,613K	\$2,621K	\$2,629K	\$2,637K	\$2,644K				
			23	\$2,768K	\$2,776K	\$2,784K	\$2,792K	\$2,799K	\$2,807K	\$2,717K	\$2,724K	\$2,732K	\$2,740K	\$2,748K	\$2,756K	\$2,665K	\$2,673K	\$2,681K	\$2,689K	\$2,697K	\$2,704K				
			24	\$2,828K	\$2,836K	\$2,844K	\$2,852K	\$2,859K	\$2,867K	\$2,777K	\$2,784K	\$2,792K	\$2,800K	\$2,808K	\$2,816K	\$2,725K	\$2,733K	\$2,741K	\$2,749K	\$2,757K	\$2,764K				
		25	\$2,888K	\$2,896K	\$2,904K	\$2,912K	\$2,919K	\$2,927K	\$2,837K	\$2,844K	\$2,852K	\$2,860K	\$2,868K	\$2,876K	\$2,785K	\$2,793K	\$2,801K	\$2,809K	\$2,817K	\$2,824K					
		5	26	\$2,948K	\$2,956K	\$2,964K	\$2,972K	\$2,979K	\$2,987K	\$2,897K	\$2,904K	\$2,912K	\$2,920K	\$2,928K	\$2,936K	\$2,845K	\$2,853K	\$2,861K	\$2,869K	\$2,877K	\$2,884K				
			27	\$3,008K	\$3,016K	\$3,024K	\$3,032K	\$3,039K	\$3,047K	\$2,957K	\$2,964K	\$2,972K	\$2,980K	\$2,988K	\$2,996K	\$2,905K	\$2,913K	\$2,921K	\$2,929K	\$2,937K	\$2,944K				
	28		\$3,068K	\$3,076K	\$3,084K	\$3,092K	\$3,099K	\$3,107K	\$3,017K	\$3,024K	\$3,032K	\$3,040K	\$3,048K	\$3,056K	\$2,965K	\$2,973K	\$2,981K	\$2,989K	\$2,997K	\$3,004K					

Fuente: Elaboración propia (2022)