

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“DESPACHO DE LOS MÉNDEZ: SUEÑO O REALIDAD.
REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

JUAN CARLOS LÓPEZ LÓPEZ

Director: Mtro. Carlos Sedano Martínez

Lectores: Mtro. Mauricio Nieto Martínez

Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

Ciudad de México,

2016

Índice

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	ESTRUCTURA DEL CASO	5
II. 1.	Despacho de los Méndez: Re-organización de una empresa.....	5
II. 2.	Antecedentes	6
II. 2.1.	Experiencia en el ramo de las Donatarias Autorizadas.....	6
II. 2.2.	Incorporación de familiares como auxiliares contables	7
II. 2.3.	Colaboradores: Estudiantes en formación	8
II. 2.4.	Perfiles de socios y colaboradores	9
II. 2.5.	Citlali (esposa, socia, colaboradora y compañera de proyecto vida)	10
II. 3.	Crecimiento y fortalecimiento del despacho	11
II. 3.1.	Maestría e inversiones importantes.....	12
II. 3.2.	Más cambios del SAT.....	13
II. 3.3.	Una invitación que podría cambiar el rumbo	14
II. 3.4.	Estatus del despacho	15
II. 3.5.	Clientes más importantes.....	17
II. 4.	Cierre.....	18
II. 5.	Cuadros e Ilustraciones del caso	20
II. 5.1.	Glosario.....	20
II. 5.2.	CV Citlali.....	21
II. 5.3.	Organigrama.....	23
III.	SUSTENTO ACADÉMICO (Marco Teórico).....	24
III. 1.	Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería.....	24
III. 1.1.	División organizacional: El departamento	24
III. 1.2.	Niveles Organizacionales y la Gestión Administrativa.....	25
III. 1.3.	Problemas con los niveles organizacionales.....	25
III. 2.	Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intra-emprendedor	26
III. 2.1.	Crear un ámbito para el espíritu emprendedor	27
III. 3.	Estructura de la organización: Departamentalización	27
III. 3.1.	Departamentalización por grupo de clientes	27
III. 3.2.	La organización sin fronteras.....	28
III. 3.3.	Elección del modelo de departamentalización.....	29
III. 3.4.	La meta: Alcanzar objetivos.....	29
III. 3.5.	Combinación de los tipos de departamentalización	30
III. 4.	Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa	30
III. 4.1.	La matriz FODA: Herramienta moderna para el análisis de la situación	31
III. 4.2.	Crear una organización capaz de ejecutar bien una estrategia.....	32
III. 4.3.	La empresa es capaz de aprovechar las oportunidades comerciales y nulificar amenazas externas.....	33
III. 4.4.	Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter	35
III. 5.	Las cinco estrategias competitivas genéricas.....	35
III. 6.	Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter	36

III. 7. Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes.....	38
III. 7.1. Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente	38
III. 7.2. Selección de los clientes	39
III. 7.3. Marco legal y fiscal de las Personas Morales Sin Fines de Lucro.....	39
III. 7.4. Requisitos de las Donatarias Autorizadas (DA).....	41
III. 7.5. Selección de una propuesta de valor.....	42
III. 7.6. Creación de relaciones con los clientes	43
III. 7.7. Comunicar valor al cliente: ventas personales y marketing	43
III. 7.7.1. Naturaleza de las ventas personales.....	43
III. 7.7.2. Administración de la fuerza de ventas	43
III. 7.7.3. Estructura de la fuerza de ventas por clientes.....	43
III. 7.7.4. Otros aspectos de estrategia y estructura de la fuerza de ventas	45
III. 8. Marketing de servicios	45
III. 8.1. Diseño de un programa de marketing de servicios	45
III. 8.2. Estrategias de marketing para compañías de servicio	47
IV. TRABAJO DEL CASO	49
IV. 1. Hechos	49
IV. 1.1. Estatus actual de la cartera de clientes.....	50
IV. 2. Análisis Situacional, Coyuntural / Contextual (FODA).....	51
IV. 3. Diagnóstico	53
IV. 4. Cambios en política fiscal por parte del SAT.....	56
IV. 5. Análisis de la Competencia	56
IV. 6. Alternativas de solución.....	57
IV. 7. Selección de alternativa y justificación	58
V. CONCLUSIONES	61
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	63
VII. ANEXOS	64

I. INTRODUCCIÓN

Estudios recientes en materia económica, indican que México se ha caracterizado por una gran población en situación de pobreza. Sin embargo, la pobreza no es el único problema en nuestro país. En México existe una enorme desigualdad (dualidad económica), es uno de los países con mayor inequidad en el mundo. Por un lado tenemos que el 75% de la población mexicana ha estado en condición de pobreza, al menos una vez en los últimos 12 años, y por otro lado el 10% más rico se queda con 40% del ingreso.

Mientras un mexicano está entre los 5 hombres más ricos del mundo y otras 30 personas poseen una fortuna superior a los mil millones de dólares, una fracción considerable de la población no accede a un nivel de vida que garantice un mínimo de bienestar razonable. Otra de las razones del problema de los altos índices de pobreza, es el bajo crecimiento económico (1.2% anual per cápita en promedio) de los últimos 20 años, lo que ha ocasionado tener un decrecimiento del poder adquisitivo.

Aunado a los graves problemas económicos que atañen a nuestro país, también aparecen problemas sociales y/o culturales que tienen un impacto negativo en el desarrollo económico, tal es el caso de la inseguridad y violencia que azota a nuestro país, tanto a nivel estructural como al interior de las familias (violencia intrafamiliar).

Otros de los fuertes problemas que afectan a nuestro país son la migración, el narcotráfico y el daño ambiental, que evidentemente el estado mexicano ya no puede hacer frente por sí solo, por tratarse de problemas de corte transnacional. Para atender estas problemáticas se requieren recursos, decisiones, políticas y acciones, que se puedan aplicar con otros estados o actores y en consonancia con leyes, convenciones y regímenes internacionales.

A raíz de éstos y otras problemáticas económico-sociales, culturales y ambientales, y dado que nuestros gobiernos no alcanzan a cubrir dichas necesidades de la sociedad, (por el contrario se cometen abusos de poder, lo que significa que estamos frente a un Estado de derecho fallido, ya sea por omisión o por imposición) es que surgen grupos y colectivos de la sociedad civil organizada, para atender y contrarrestar dichos abusos de poder, o atender dichas necesidades.

Del conjunto de estas organizaciones que conforman la sociedad civil, un sector sumamente importante es el conformado por las organizaciones no lucrativas privadas y de servicios a terceros y que por su relevancia social y económica son el principal sujeto a atender, como mercado meta de este estudio. Aunque muchas organizaciones no cuentan con una figura legal y existen en la informalidad, la intención de este trabajo de investigación propone servicios en materia administrativa y fiscal, que ayuden a institucionalizar y formalizar aquellas organizaciones que no lo estén, por un lado, y por el otro, a potencializar las tareas y actividades de aquellas que sí lo están, mediante la asesoría contable, fiscal y administrativa.

Habría que entender este sector, desde su estructura de funcionamiento (su estructura institucional y los sistemas de funcionamiento que se rigen bajo criterios especiales), los roles sociales que asumen, y los aportes que brindan a la sociedad. Por ejemplo, la primacía de las personas y el objetivo social sobre los intereses políticos o económicos,

trabajo con voluntarios, defensa y aplicación del principio de solidaridad, autonomía de gestión e independencia con respecto a los poderes públicos, desarrollo de métodos de autogestión, planeación y evaluación; financiamiento a base de donativos y sistemas de rendición de cuentas sobre las fuentes de financiamiento y su impacto en la población beneficiada por las acciones de estas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Las OSC desempeñan cuatro funciones sociales básicas:

- a) Prestan servicios
- b) Promoción y defensa de los derechos humanos,
- c) Creación de capital social
- d) Impulso al desarrollo económico.

La suma de estos elementos origina que, a pesar del invaluable trabajo en favor del desarrollo social y político del país, las OSC en México se enfrentan a un escenario de desconfianza por parte del gobierno y la opinión pública.

De ahí que buena parte de estas organizaciones civiles reciben recursos de fundaciones y agencias de cooperación internacional, recursos que en ocasiones son limitados o etiquetados para la ejecución de proyectos relacionados con alguna temática ya mencionada.

Por ende las organizaciones se debaten en una disyuntiva para la contratación de personal administrativo, o recurrir a los servicios de despachos y consultorías externas, para atender sus compromisos en materia administrativa, contable, fiscal y financiera, ante las autoridades hacendarias, fundaciones y donantes internacionales.

Luego entonces, este trabajo pretende y propone un modelo de negocio sustentando en la búsqueda del fortalecimiento institucional de aquellas organizaciones que no persiguen fines de lucro, y que por el contrario, buscan atender necesidades no cubiertas por el gobierno, a través de la consultoría y mediante los servicios que presta el Despacho Méndez, en un afán de ganar-ganar.

De ahí que el lema de los Méndez es *"No hay mejores productos (para este caso entiéndase servicios), sólo hay grandes productos para distintas necesidades"*. Debemos entender que los productos y servicios no se miden en una escala de mejor a peor, porque lo que es mejor para uno, seguramente no es lo mejor para otro, debido a las diferencias entre las necesidades y preferencias de cada persona u organización.

II. ESTRUCTURA DEL CASO

II. 1 Despacho de los Méndez: Reorganización de una empresa.

Desde hace poco más de 9 años, el C.P. Julio César Méndez, orillado por haber quedado desempleado, y viviendo en el Estado de México con su familia (esposa y 2 hijos) inició el trabajo de asesoría contable, administrativa y fiscal de forma independiente. En aquel entonces ya contaba con una pequeña cartera de clientes, en su mayoría personas físicas con actividades empresariales y/o profesionales, quienes requerían cumplir con sus obligaciones fiscales y contables.

Posteriormente, a pesar de haber ingresado a trabajar a un corporativo inmobiliario, desde el cual colaboró en la Fundación Loyola (FSIL) y para la asociación civil Fomento Cultural y Educativo (FCE), decidió continuar con el asesoramiento y consultoría contable, fiscal y administrativa a los clientes existentes; en buena medida, gracias al apoyo de Citlali (su esposa) y de algunos familiares más.

Durante los últimos años, Citlali ha adquirido más experiencia en la consultoría fiscal, principalmente en cuanto al sector de las personas físicas con actividad profesional y empresarial, lo que ha generado la atracción de más clientes de este régimen fiscal, a tal grado que han incrementado su lista de clientes en más de 100%.

Actualmente, el C.P. Méndez se encuentra en una situación laboral estable, sin embargo, le preocupa y considera que para poder permanecer y trascender con su negocio (consultoría), habrá que dejar la etapa inicial e institucionalizar los servicios que ofrece en el despacho que ha construido con su esposa.

En una de las últimas reuniones de trabajo, Citlali y el C.P. Méndez, se cuestionaron la disyuntiva de mantener la situación estable en la que se encuentra su trabajo, o bien, apostarle al fortalecimiento de su negocio. Esto les llevó a reflexionar sobre las posibilidades de crecimiento y se plantearon varios escenarios posibles, los cuales se enlistan a continuación:

- ¿Qué tanto le convendrá a la consultoría mantener la línea de negocio de asesoría que tiene actualmente? Pareciera que el de las Personas Físicas puede mantenerse si Citlali continúa al frente del despacho.
- La apuesta a un modelo de negocios basado en ofrecer servicios contables, fiscales y administrativos dirigidos al sector de las OSC.
- Parece ser que el mercado que sugiere un estudio y análisis más estratégico, es el que está enfocado a dichas OSC.
- El nicho de mercado de las OSC, particularmente el de las Donatarias Autorizadas, es potencialmente muy bueno para los contadores y administradores, pues este tipo de organizaciones carecen de departamentos administrativos profesionales.
- ¿Valdrá la pena contratar a otros consultores con perfil más específico?
- Potencializar las capacidades del personal actual y futuro de las personas que integran el despacho, a través de la profesionalización y capacitación en temas contables, fiscales y administrativos, dirigidos a las del sector de las OSC y personas físicas en general.
- ¿Y si ahora el C.P. Méndez se enfoca al trabajo actual, con la posibilidad de ingresar al mundo de la docencia? Esto obligaría a dejar la totalidad del

despacho en manos de Citlali, y de un equipo de asesores/consultores profesionales.

II. 2 Antecedentes

En julio del 1996, el C.P. Méndez entró a colaborar al Centro de Derechos Humanos M. A. Pro Juárez, A.C. (Prodh), lugar donde inició su experiencia profesional como administrador en un primer momento y posteriormente como contador de esta organización sin fines de lucro. Era de esperarse que esta OSC fuera una organización completamente nueva para él, pues ni en la escuela (formación académica), ni en su experiencia laboral previa, había escuchado antes que existían este tipo de "empresas".

A partir de ahí, comenzó a tener contacto con otras organizaciones del mismo giro: Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que se dedican a la defensa y promoción de los Derechos Humanos, así como Personas Físicas que colaboran en dichas organizaciones, quienes estaban vinculadas de alguna manera a éstas, incluso a la postre algunas de ellas se convertirían en sus amistades.

Julio César Méndez recuerda que en los siguientes años -2000 quizá 2002- conoció a Matilde Duque, quien en aquel entonces dirigía al Comité de Derechos Humanos Fray Pedro Lorenzo de la Nada, A.C. (FPLN), quien le solicitó formalmente su asesoría para llevar la contabilidad de la asociación. El proyecto fue muy tentador, sin embargo, J.C. Méndez sabía que debía buscar apoyo para mantener el trabajo en el Prodh y asumir al mismo tiempo la administración de otra organización. Buscó entonces a su colega y amigo de la universidad, Louis Armstrong Verdy, dado que habría que hacer viajes a Ocosingo, Chiapas, pues la organización se encuentra en dicha región.

No dudaron en asumir el proyecto, que posteriormente les dejaría una excelente experiencia. Con este proyecto fue que comenzaron la idea de formalizar y constituir legalmente, lo que sería más adelante el Despacho LAV y Cía., del cual siguen siendo socios, aunque el C.P. Méndez pronto se vería obligado a dejarle esa consultoría a Louis, pues poco a poco le era más demandante su presencia en el Prodh y en otras organizaciones.

II. 2.1 Experiencia en el ramo de las Donatarias Autorizadas

Entre 2001 y 2004 llegaron otras organizaciones para solicitarle al C.P. Méndez, desde una asesoría muy concreta –en términos fiscales, contables, de cómo se llevaba la administración de una A.C., con calidad de Donataria Autorizada– hasta un consultoría más formal sobre un tema en particular. Tal es el caso del Instituto Guerrerense de Derechos Humanos, a quien J.C. Méndez impartió un taller al equipo directivo (consejo de asociados, contador y administrador), sobre las herramientas administrativas, legales y conceptos básicos de una OSC.

Otro caso que atendió por esos años J.C. Méndez, fue el de la Red de Organismos Civiles Todos los Derechos para Todos, A.C. (Red TDT), organismo que alberga a más de 50 organizaciones del interior de México, dedicadas a la defensa y promoción de los derechos humanos, la cual tenía sus oficinas dentro del mismo inmueble, donde se encontraban en aquel entonces, las oficinas del Prodh (Col. San Rafael, Cd. de México), y quienes habían contratado a un auxiliar contable, el cual recurrentemente acudía con el

C.P. Méndez, para consultarle asuntos relacionados con la parte fiscal y contable de dicha asociación civil, por ejemplo, el manejo del programa COI-Aspel (software contable), o el programa para calcular las nóminas.

Igualmente aparecieron otras OSC que requerirían un servicio más permanente, como Amnistía Internacional Sección Mexicana, quien contrató los servicios de J.C. Méndez durante más de 1 año, para regularizar la contabilidad y apoyar en la administración de dicha asociación. Asimismo, el C.P. Méndez se contrató con Oxfam México, en donde estuvo por 2 años como Oficial Financiero y tenía bajo su responsabilidad el seguimiento presupuestal de la cartera de organizaciones que son financiadas por dicha fundación.

Cabe mencionar que Oxfam México es considerada una OSC de 2° piso, es decir, que recibe recursos financieros de Gobiernos, Universidades, Institutos Internacionales y a su vez éstos los canaliza a otras OSC, de 1er. piso, quienes son las que ejecutan los proyectos sociales, educativos, de salud, etc.

Dado el carisma del C.P. Méndez, pronto se hizo de una buena fama y reputación en el mundo de las ONG de derechos humanos, a tal grado que también comenzaron a llegar las consultorías para Personas Físicas. No sobra señalar que la experiencia de J.C. Méndez se ha generado e influenciado fuertemente por el sector de las organizaciones civiles (asociaciones civiles sin fines de lucro), especialmente por las Donatarias Autorizadas, en la mayoría de los casos.

En el mundo, las organizaciones civiles, sobre todo aquellas que se dedican al tema de los derechos humanos, tienen un fuerte enfoque en el tema de la transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, las personas que suelen ser contratadas para atender las funciones administrativas y contables deben ser muy honestas, transparentes y de la mayor confianza del directivo.

Gracias al buen desempeño laboral y a los logros profesionales del C.P. Méndez, éste considera como fortaleza el hecho de ser una persona sumamente honesta y confiable para la administración de los recursos de las OSC, sin embargo, reconoce como una debilidad, la dificultad que tiene para el cobro de honorarios, pues se sentía incómodo al fijar una cuota por los servicios, sobre todo a familiares y/o amigos. Él mismo admite ahora que, en algunos casos, no sabía distinguir entre una relación de amistad y una profesional.

II. 2.2 Incorporación de familiares como auxiliares contables

El área de oportunidad se ha atendido, luego de acordar con Citlali –su esposa– que él fuera capacitándole en gestiones contables y fiscales que requerían sus clientes, pero al mismo tiempo ella se fuera encargando de la cobranza de los honorarios. Aceptaron mutuamente, por el hecho de que los honorarios venían a complementar el ingreso familiar.

Algo que ayudó en buena medida fue el hecho de que la familia Méndez, se mudó a la Cd. de México, justamente en verano del 2007. Esto trajo consigo que tuvieran mayor acercamiento con oficinas de gobierno e instancias con las que se realizaban trámites de los clientes (por ejemplo: Tesorería del Gobierno, SAT, IMSS, Infonavit, etc.). A Citlali le permitió tener mayor campo de actuación con contribuyentes de otros sectores económicos.

Para entonces J.C. Méndez había salido del Centro Prodh, para incorporarse como administrador de proyecto en una dependencia de gobierno: Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), institución que atiende y promueve la defensa de los derechos humanos. Al mismo tiempo, continuaban las asesorías para las OSC.

Por su parte, Citlali entendió rápidamente el mundo de las gestorías fiscales, los cálculos de nómina y la obligación de las declaraciones de impuestos de las Personas Físicas. Poco le bastó para que ella misma fuera atrayendo más clientes de este sector con actividades empresariales y profesionales, principalmente.

Para diciembre del 2008 la cartera de este tipo de clientes habría aumentado a 13 PF, después de haber iniciado con 5 PF. Este hecho les motivó a contratar a un auxiliar contable para apoyar en las tareas de captura. Para ello recurrieron a familiares que se encontraban, en ese momento, estudiando carreras afines a Contaduría.

A partir de ahí las asesorías contables-fiscales de las PF las veía directamente Citlali, mientras que J.C. Méndez se encargó directamente de la asesoría de OSC, sobre todo de las personas morales en calidad de Donatarias Autorizadas. Lo que en todo caso le preocupaba al C.P. Méndez, de las PF, era que se estuvieran realizando correctamente los cálculos de impuestos, y la correcta presentación de las obligaciones fiscales.

II. 2.3. Colaboradores: estudiantes en formación

La necesidad de contratar colaboradores se da por el propio crecimiento de la cartera de clientes, de las necesidades de cumplimiento ante las autoridades hacendarias mexicanas y de los cambios fiscales que Hacienda (SAT) impone año con año a todos los contribuyentes.

Sin embargo, las incorporaciones al Despacho Méndez de los colaboradores se han venido dando por recomendaciones o por interés de trabajar de los propios auxiliares. Tal es el caso de la primera colaboradora, la cual se da por recomendación de una ex-compañera de trabajo, quien le comentó al C.P. Méndez que si sabía de algún trabajo para su hija Lupita Vargas, pues estaba en el 6° semestre de la carrera de Contador, ella estaba muy interesada en poder combinar los estudios con la práctica (trabajo).

La situación del despacho en ese entonces pintaba muy próspera en términos de crecimiento económico, de ahí que Citlali y J.C. consideraron que sería muy viable la contratación de una estudiante, sobre todo porque Citlali estaba saturada con los trámites de algunos clientes y había rezago en la captura de declaraciones fiscales de éstos. Por su parte Lupita Vargas, ante la necesidad económica de su familia, requiere de seguimiento cercano y constante, para que sin dejar sus estudios, comenzara a adquirir experiencia en su profesión.

Actualmente, ella cursa el 8° semestre de la carrera, está a un año de terminar la licenciatura en la UNAM. Después de un par de sesiones de capacitación, directamente del C.P. Méndez, ella ahora se encarga de asistir a Citlali en las contabilidades de las PF y es la responsable del programa de elaboración de facturas electrónicas de todos los clientes.

También es la responsable de la elaboración de Declaraciones DIOT (Declaraciones Informativas de Operaciones con Terceros), además de apoyar en las gestiones bancarias

y de pago de impuestos. De igual forma se encarga de atender todos los requerimientos de información por parte de las PF. (Anexo II. 5.3.)

La segunda contratación es un joven, igualmente estudiante, pero del Instituto Politécnico Nacional (IPN), el cual venía colaborando de manera cercana con J.C. Méndez, desde que él estaba en Fomento Cultural y Educativo (FCE); se trata de Iván González, quien desde que estaba en la vocacional (antes de cumplir 18 años) ya trabajaba en el despacho de uno de sus profesores. Es importante resaltar que Iván llegó a FCE, literalmente a “tocar la puerta”, para solicitar empleo, lo que le valió para que el C.P. Méndez lo tuviera en un “buen concepto”, por el hecho de que es otro chico con actitud proactiva, pues nace de él mismo la idea de ir a buscar empleo.

El C.P. Méndez considera una fortaleza en las personas, la proactividad con la que se caracterizan los colaboradores del despacho, ya que últimamente se escucha constantemente en las noticias el incremento en la tasas de jóvenes “NI-NIs” (que ni estudian ni trabajan). Resulta contrastante lo que el Despacho Méndez ha vivido, sobre todo con las 2 primeras contrataciones de auxiliares contables.

El joven Iván adquirió cierta experiencia en FCE, donde estuvo alrededor de 1 año, sobre todo en la metodología y captura en el sistema contable especializado de las operaciones de las asociaciones civiles. De ahí que J.C. le ofreció la posibilidad de incorporarse al despacho para hacerse cargo de la contabilidad fiscal y administrativa de las organizaciones civiles.

Además de ir capacitando a Lupita en el uso y manejo de 2 programas contables de cómputo: Contpaqi y Nomipaq (ambos son programas para cubrir el requisito que establece el SAT del cumplimiento de la contabilidad electrónica). Asimismo, Iván es el responsable de generar y calcular las nóminas de los clientes que cuentan y requieren de ello, de emitir las declaraciones mensuales de las PM (líneas de captura), así como de la presentación de las declaraciones de la Ley Anti-Lavado de Dinero, y del cumplimiento de las obligaciones fiscales de dichos clientes. (Anexo II. 5.3.)

Cabe mencionar que en las entrevistas de trabajo, a pesar de que son muy breves, al C.P. Méndez le preocupa que sepan y conozcan el lenguaje técnico de los contadores y si están familiarizados con algún software especializado en contabilidad (contabilidad electrónica preferentemente).

Actualmente el despacho se integra por 5 personas: Citlali, esposa del C.P. Méndez, quien es socia del mismo, así como 3 colaboradores más, que van desde estudiantes de las carreras en Contaduría Pública, Administración Industrial y Derecho, principalmente, así como por familiares que buscan emplearse para superación personal y/o desarrollo profesional.

II. 2.4 Perfiles de socios y colaboradores

4 Consultores: 2 para Personas Físicas y 2 para Personas Morales

- I. El **C.P. Méndez** es licenciado en Contaduría Pública, tiene una Maestría en Administración, experiencia de administrar proyectos de financiamiento de la Comisión Europea y fundaciones de cooperación internacional para

organizaciones de la sociedad civil en México, que se dedican a la defensa y promoción de los derechos humanos.

- II. **Citlali** tiene estudios profesionales truncos en Pedagogía, pero ha tomado varios talleres, cursos y seminarios sobre reformas y actualización en materia fiscal. Tiene experiencia en gestión administrativa, y trámites fiscales ante las autoridades hacendarias mexicanas. Asimismo, cuenta con más de 7 años de experiencia en funciones de cobranza, relaciones públicas y atención al cliente.
- III. **Iván** es estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría (IPN), el despacho es su 2° empleo formal. Anteriormente estuvo como auxiliar contable.
- IV. **Karla** es estudiante de último año en la carrera de Derecho, tiene intenciones especializarse en Derecho Fiscal. Es su 3er. Empleo, tiene experiencia en facturación electrónica y funciones de tesorería (caja y bancos).
- V. **Diana Itzel** es estudiante de 5° semestre de la carrera de Lic. Administración Industrial (IPN). Es su 1er. Empleo formal.
- VI. **Lupita** es estudiante de 5° semestre de la carrera Licenciatura en Contaduría (UNAM), ella buscó al despacho para tomar experiencia, y aprender sobre la técnica contable, y posteriormente se le contrató.

La base principal del despacho son colaboradores, que en general son estudiantes en formación.

II. 2.5 Citlali (esposa, socia y colaboradora)

Cuando se le entrevistó al C.P. Méndez para que describiera el perfil de su esposa, mencionó: *“¿Cómo solemos contestar cuando nos preguntan acerca de algún familiar?, Contestamos sobre lo bueno: Las cualidades de su personalidad. Difícilmente comentamos sobre los defectos u deficiencias, ahora le llamamos áreas de oportunidad”*.

Y es que en verdad... “Es y ha sido una de las mujeres más trabajadoras que he conocido en toda mi vida”. A pesar de no haber concluido sus estudios profesionales. (Anexo II. 5.2. CV Citlali)

“Creo que es de esas mujeres, que desde el momento en que asume el rol de mamá, ha entregado toda su energía, y toda su fuerza, emocional y física a su familia”.

Basta con que Citlali se proponga realizar tal o cual actividad, ella ve cómo lo hace y lo cumple. El hecho fue que no le resultó difícil irse involucrando en la materia contable y fiscal.

Ella inició estudios en pedagogía sin haber concluido, con conocimientos básicos en contabilidad, que recibió en la preparatoria donde estudió, eso y la carrera técnica de asistente administrativo, le bastaron para comprender rápidamente las necesidades contables y administrativas que requieren los clientes de un despacho contable.

Otra característica de la personalidad de Citlali, es que ha ayudado al crecimiento de la cartera de clientes, y por ende en la generación de ingresos (al llevar la cobranza), sobre

todo en el tema de la relación con los clientes porque es una mujer muy sociable y carismática.

Esta última característica de su personalidad le ha dado la oportunidad de conocer a gente del medio de los contadores, por un lado y a personas vinculadas con las Organizaciones de la Sociedad Civil, de algunas ONG, fundaciones y por supuesto a las Personas Físicas involucradas en este sector.

A pesar de que J.C. Méndez lleva la comunicación y atención directa de 4, quizá 5 clientes del sector de las Personas Físicas, ella asumió la atención del resto de los clientes. Al ser recomendada por otros clientes, acrecentó, como aparece en el cuadro A, no solamente en número de clientes, sino también en el nivel de ingresos que obtiene el despacho por ese sector.

Citlali se ha encargado de la comunicación directa de buena parte de los clientes, de la cobranza a dichos clientes, así como de la supervisión directa del trabajo de 2 de los colaboradores del despacho.

En ocasiones sirve de enlace entre el C.P. Méndez y aquellos clientes, que de acuerdo a las peticiones de información, requieren de una respuesta, quizá más técnica o algún informe más específico de su contabilidad o trámite, y que son elaboradas sólo por J.C. Méndez.

II. 3 Crecimiento y fortalecimiento del despacho

La empresa familiar del C.P. Méndez se viene construyendo desde 2005, cuando J.C. dejó un proyecto que administraba para la CDHDF, y dando la consultoría de 5 PF. Dichas Personas Físicas que conocía fueron a la postre el contacto con quien empezaría a dar consultoría a Personas Morales (PM), dentro del sector de las ONG sin fines de lucro.

Algunas de estas OSC ya contaban con la autorización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para otorgar recibos deducibles de impuestos en términos de la Ley Impuesto Sobre la Renta, es decir, como Donatarias Autorizadas. Vale la pena mencionar que en términos fiscales, la SHCP llevó a cabo la descentralización de la sección de los ingresos públicos, creando con ello el SAT (Servicio de Administración Tributaria), el cual sería el órgano de gobierno que le da seguimiento a la recaudación impositiva en México, de igual forma es quien dará, a partir de entonces, las autorizaciones como Donatarias Autorizadas.

Hasta antes de 2005, bastaba con tener una computadora y programas básicos de Office para dar la consultoría a varias Personas Físicas y Morales del giro, en el que estaba especializado el C.P. Méndez, por lo que era relativamente sencillo dar la consultoría a varias Personas Morales (de ese giro) y Físicas al mismo tiempo.

Los principales clientes que se vinieron incorporando a la cartera del despacho eran Personas Físicas con actividad profesional, que tenían alguna relación de trabajo con algunas organizaciones civiles, dedicadas a la defensa de los derechos humanos.

Por lo que respecta al mercado de las PM no contribuyentes, el Despacho Méndez se logra contratar con las OSC que en algún momento J.C. Méndez tuvo relación (a partir del Centro Prodh). Por ejemplo: Fundación Loyola (FSIL); Fomento Cultural y Educativo

(FCE); Instituto Mexicano de Derechos Humanos y Democracia (IMDHD); Red de Organismos Civiles Todos los Derechos para Todos y Todas (Red TDT); Instituto Guerrerense de Derechos Humanos (IGDH); Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de Derechos Humanos (CMDyPDH).

Otro hecho relevante para el crecimiento en la lista de clientes de las OSC, sobre todo con las organizaciones civiles que atienden temas de derechos humanos, es que una de las mejores amigas de la familia Méndez: Adriana Vela, les recomendó y sugirió la impartición de talleres de fortalecimiento institucional, a otras organizaciones civiles, en donde una de las vertientes temáticas era el tema de la administración y contabilidad (específicamente la elaboración de presupuestos) para dichas organizaciones.

Desde entonces surge la posibilidad de hacer sinergia para capacitar (vía talleres y/o seminarios) sobre el tema de "Fortalecimiento Institucional" a las organizaciones civiles que se dedican (particularmente), a la promoción y defensa de los derechos humanos. Adriana Vela es especialista en temas de Planeación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos (PME), para lo cual el C.P. Méndez considera que se puede combinar perfectamente con el tema de planeación y proyección financiera de las organizaciones.

Entre 2010-2011, Adriana Vela y J.C. Méndez mantenían una cartera modesta, pero interesante para intentar penetrar en este nicho de mercado, ante necesidades reales, que ya estaban siendo identificadas por ellos mismos, e incluso por otros colegas. En una ocasión un colega del C.P. Méndez lo invitó a impartir un taller sobre el "Impacto Administrativo de las Reformas Fiscales en el trabajo de las ONG", y pudo detectar dichas necesidades.

Sin embargo, los trabajos permanentes en los que se encuentran ambos, no les ha permitido concretar la propuesta de trabajo. Por un lado, Adriana Vela, quien desde entonces se encuentra trabajando en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (PGJDF), mantiene vigente la idea de ofrecer talleres de capacitación a las OSC, como una buena oportunidad de negocio. Por su parte, el C.P. Méndez considera, que en términos administrativos-contables el mercado de las OSC es un mercado en potencia.

En cualquiera de los casos y mientras la idea de ofrecer cursos y talleres de capacitación se concreta, J.C. Méndez considera que habría que darle seguimiento a los cambios fiscales que el SAT viene implementando año con año. En ocasiones hace cambios a mitad del ejercicio fiscal (junio-julio), y tienen un impacto directo en las OSC y Personas Físicas, a las cuales se ofrece consultoría contable fiscal, por ejemplo, la incorporación en su momento de la facturación electrónica o el reciente cambio que obliga llevar la contabilidad electrónica a las PM, el cual viene surtiendo efectos desde agosto del 2014.

II. 3.1 Maestría e inversiones importantes

Para enero del 2011, el C.P. Julio César Méndez inicia sus estudios de postgrado en una prestigiosa Universidad Jesuita, y consigue obtener la mayor cantidad de ingresos provenientes de las consultorías del despacho. Precisamente, los jesuitas son quienes lo invitan e impulsan a seguir con sus estudios de postgrado, particularmente, el P. Jaime Porras, SJ (quien en algún momento fue su jefe inmediato, cuando éste era el administrador provincial) quien le recomienda la idea de implementar su modelo de negocio, basado en la consultoría a organizaciones sin fines de lucro, pues a decir del

padre Porras, *“son un buen nicho de mercado, al no haber muchos contadores ni administradores que conozcan el tema de Donatarias Autorizadas”*.

Para los siguientes años, ya contaba con la contratación fija y permanente de 2 consultores más, una de ellas era coordinada de manera directa por Citlali para todo lo que tendría que ver con las gestiones y trámites de las Personas Físicas. Paralelamente, el C.P. Julio C. Méndez la fue capacitando para la generación, captura y cálculo de declaraciones fiscales de diferente tipo.

La capacitación a estas personas empezaría a dejar frutos más tarde, pues en menos de un año la lista llegó a los 25 clientes del régimen de PF con actividad empresarial, quienes eran atendidas, de manera definitiva y total, por Citlali y por la consultora recién capacitada. Incluso en algún momento les dio la oportunidad de apoyar al grupo de consultores que atiende a las Personas Morales (Donatarias Autorizadas).

Para mantener el crecimiento en las ventas/ingresos del despacho en los siguientes años, habría que continuar con un trabajo más ordenado, revisando si la mejor manera de organizarse por grupos de trabajo, dependiendo del tipo de clientes (línea de negocio) era la mejor o no.

Al tiempo que Julio C. continuaba con la maestría durante todo el 2012, y dejando la cartera de clientes de las PF prácticamente en manos de Citlali y del pequeño equipo de consultores, le dio la oportunidad de iniciar la búsqueda de más clientes del sector de las OSC (Asociaciones Civiles), lo cual no fue fácil. Algo no estaba saliendo del todo bien.

Ante tal situación, el C.P. Méndez tuvo que dejar por un momento la idea de buscar más clientes nuevos, y se vio obligado a revisar la forma de trabajo al interior del despacho; cada vez había más reclamos de parte de Citlali, quien se sentía con más sobrecarga de trabajo: La cobranza, supervisión de uno de los grupos de trabajo, las gestiones y trámites fiscales, etc. Asimismo, los cambios fiscales obligaban a revisar el tema de software especializado para cumplir con el tema de la contabilidad y facturación electrónica.

Esto redundó en mantener reuniones constantes, incluso en ocasiones de manera virtual/electrónica, con el equipo de consultores para atender y reforzar la supervisión de la captura contable. Tres de los cinco consultores recibieron capacitación formal. Se renovó 1 equipo de cómputo, se adquirió otro nuevo y se compraron 2 licencias de software especializado para cumplir con los cambios fiscales que obliga el SAT, en cuanto a contabilidad electrónica.

II. 3.2 Más cambios del SAT...

Mientras el SAT emitía cambios importantes en cuanto al cumplimiento de obligaciones fiscales para contribuyentes de ciertos sectores (por ejemplo: La aplicación y obligación paulatina de la firma electrónica de todos los contribuyentes para facturación electrónica), en el despacho se vivieron días de mucho desorden y en ocasiones de confrontaciones y malestares de algunos clientes importantes.

Algunos de los cambios importantes que en materia de legislación fiscal impactó en el trabajo de las consultorías, y a su vez ofrecía el despacho de la familia Méndez, fueron:

OBLIGACIÓN	IMPACTO / ALCANCE	FECHA
Uso obligatorio de Firma Electrónica	Personas Morales todas. Personas físicas paulatinamente	2009 - 2010
Presentación por internet de obligaciones fiscales	Todos los contribuyentes (PF, PM, donatarias autorizadas)	2011
Declaración Informativa de Operaciones con Terceros	Personas Físicas	2012
Declaraciones de Transparencia	Personas Morales, particularmente Donatarias Autorizadas	2011
Facturación electrónica	Personas Morales todas. Personas físicas paulatinamente	2011-2013
Ley Anti-lavado de Dinero	Personas Morales, particularmente Donatarias Autorizadas	2013

A pesar de los cambios tan bruscos del SAT, a decir incluso por fiscalistas especializados en la materia, el Despacho Méndez logró mantenerse no sólo con la misma cantidad de clientes, sino que se logran 3 contratos más con asociaciones civiles. Una de ellas de reciente creación (2014): Fundación Ayuda a la Iglesia que Sufre, A.C., la cual tiene su sede en España-Alemania, con oficina local en México y es una organización que capta recursos a través de las campañas de apoyo a cristianos refugiados en otros países.

La otra organización venía trabajando como colectivo de periodistas: "México Infórmate", y buscaron al C.P. Méndez para constituirse legalmente como Asociación Civil y por su puesto a partir de ahí requieren continuidad en asesoría administrativa, contable y fiscal.

Igualmente a principios de 2014, una colega que conoció en el Prodh le solicitó una propuesta al C.P. Méndez, para asesorar y capacitar a la auxiliar administrativa de la Red de Periodistas Sociales – Periodistas de a Pie, A.C. (Red PdP), la cual ya contaba con el registro de Donataria Autorizada.

II. 3.3 Una invitación que podría cambiar el rumbo...

El inicio del año 2015 marcó el futuro del despacho, y es que en enero de ese año, el contador Julio César M. recibió una invitación, igualmente de un amigo, y colega a la vez, con quien colaboró conjuntamente en el Centro Prodh varios años atrás, para incorporarse a la Universidad donde justamente estudia la maestría (Ibero), dentro del área de Auditoría Interna.

Si bien es cierto que el C.P. Méndez ya no tenía un contrato con alguna institución/organización que lo obligaba a mantener una relación laboral, la invitación de su amigo era una propuesta bastante tentadora, que no dudó en aceptar, no sólo por la parte económica y de estabilidad laboral, sino porque le permitiría concluir los trámites de titulación de su maestría e ingresar al mundo de la docencia, inquietud que ya venía rondando en la cabeza de J.C. Méndez, desde hace un par de años atrás.

Méndez se incorporó a la Ibero en febrero de ese año, una vez habiendo acordado con Citlali, la nueva forma de organizarse para hacer frente a los compromisos con los diferentes clientes con los que cuenta actualmente el Despacho Méndez.

A pesar de las ventajas u oportunidades sobre la posibilidad de la continuidad del despacho, existían algunas debilidades que le quitaban el sueño al C.P. Méndez, pero aún no tenía claro si le vendría bien el hecho de mantener las 2 líneas de negocio, a las que hasta ahora les había apostado. Por una parte a la de Personas Físicas y por otra las organizaciones civiles, ésta última era quizá la que más le preocupaba y a la que no podía aumentar la cartera, mientras lograba al mismo tiempo obtener el título de la maestría.

Pero algo lo impulsa para que el despacho enfoque sus potencialidades, en la línea de negocio de las organizaciones civiles –Donatarias Autorizadas–, algo que resolvería a la par de titularse de la maestría.

II. 3.4 Estatus del despacho

En un momento de reflexión de las experiencias vividas en el despacho, el C.P. Méndez platicaba con su esposa, justo el día que recibió aquella llamada por parte del asistente del rector, para invitarlo a colaborar en la Ibero, sobre cómo es que se había construido el despacho. Era una tarde fría y curiosamente muy lluviosa de enero, después de regresar de las vacaciones más raras que hayan tenido antes, por el clima tan frío en playas veracruzanas.

Para empezar ambos coincidieron en que la fecha en que se debe reconocer al despacho “formalmente”, cuando comienza sus operaciones, es en enero de 2005, fecha en que se quedó desempleado y surge, por vez primera, la idea de dar consultorías. Incluso acordaron que sería la fecha para celebrar el aniversario del despacho.

La discusión se tornó más interesante cuando hablaron sobre los ingresos, para lo cual elaboraron un par de tablas donde visualizaron numéricamente, cuántos clientes tenían y en qué mercado o sector; dichas tablas incluían los ingresos generados anualmente, y el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de los ingresos obtenidos de un año a otro, por cada nicho de mercado. El resultado se muestra en el Cuadro A: Ingresos por Personas Físicas y en el Cuadro B: Ingresos por Personas Morales No Contribuyentes - OSC.

El despacho tenía en 2007 a 7 clientes Personas Físicas del régimen de actividades profesionales (5) y empresariales (2). Por el lado de las Personas Morales, solamente se le daba asesoría fiscal a una sola asociación. En ese entonces sólo se encargaban de presentar sus obligaciones fiscales. Todos los clientes se encontraban en la Cd. de México.

En cuanto a la cartera de Personas Físicas, a diciembre de 2008 había crecido 148% en sus ingresos nominales, al siguiente año otro 46%; aunque los años de decrecimiento fueron 2010 (-43%) y 2013 (-22%), respecto de sus ingresos netos acumulados anualmente, en términos nominales.

Cuadro A Ingresos por Personas Físicas

N° P. Físicas	Año	Ingresos	%
7	2007	18,900.00	
15	2008	46,950.00	148%
19	2009	68,350.00	46%
13	2010	39,050.00	-43%
16	2011	54,050.00	38%
16	2012	86,550.00	60%
12	2013	67,300.00	-22%
25	2014	186,630.00	177%

Fuente: propia

El mercado de las Personas Morales tuvo un comportamiento un tanto diferente, pues a diciembre de 2008 había crecido 425%, para el siguiente año un 1,481% en términos nominales. A pesar de que los ingresos entre las Personas Físicas y los obtenidos por las Personas Morales, no son equiparables, según la oferta-demanda de los servicios que se ofrecen: Administrativos, contables y fiscales.

Para las Personas Morales, los servicios son más complejos que los que se ofrecen a las Personas Físicas, requieren de mayor inversión de tiempo, análisis, y cuidado en los cálculos; por ende el ingreso por los honorarios en el mercado de éstas últimas es más considerable que en el de las Físicas.

El Despacho Méndez tuvo 3 decrecimientos en una misma década: a) uno de -2% en diciembre de 2010; b) el otro fue de -4% en 2012 y finalmente, c) en 2013 repitió otro decrecimiento del -47%.

Cuadro B Ingresos por Personas Morales - OSC

N° P. Morales	Año	Ingresos	%
1	2007	3,000.00	
3	2008	15,750.00	425%
6	2009	248,953.47	1,481%
3	2010	243,450.00	-2%
2	2011	247,776.39	2%
2	2012	237,822.55	-4%
1	2013	126,000.00	-47%
5	2014	343,137.09	172%

Fuente: propia

Para este caso en particular, los decrecimientos del 2010 y 2012 no son tan relevantes, pues el nivel de ingresos se mantiene en el rango de los 200,000 – 250,000 pesos acumulados. Sin embargo, el decrecimiento más fuerte se da luego de tener 2 clientes de este sector en 2012, cierran en 2013 con un sólo cliente de este mercado.

Cuando se le preguntó al C.P. Méndez, a qué se debía esta situación, él refirió que en ese año es cuando se incorpora a trabajar al corporativo inmobiliario y desde ahí es que mantiene una colaboración directa con la Fundación Loyola.

Para entonces, la otra organización a la cual se le daba consultoría, no representaba fuente de ingresos relevantes, toda vez que sólo requirió la presentación de algunas

declaraciones fiscales. Además el corporativo le absorbía bastante tiempo y no le daba oportunidad de buscar otros clientes de ese sector.

En términos institucionales, los ingresos totales obtenidos durante 2010, por las consultorías, ascendieron a \$282,500 pesos anuales, de los cuales el 23% era por parte de las Personas Físicas, y el restante 77% provenientes de los ingresos por las consultorías o contratos firmados con las organizaciones civiles.

Si bien es cierto, hubo un incremento en los ingresos anuales de alrededor del 60% (\$86,550 sólo por PF), al cierre de diciembre de 2012, para diciembre de 2013, tuvo un decremento muy considerable del -22% (\$67,300 pesos anuales, clientes PF). Esta caída de -19,250 pesos en términos nominales (nada más), se debió a que se redujo la cartera de 16 clientes a 12. La razón principal es que 4 de ellos se declararon en Suspensión de Actividades, ya sea por cambio de trabajo y/o por cambio de residencia (domicilio).

Actualmente, el despacho de la familia Méndez cuenta con una cartera de más de 25 PF, y de 5 OSC (activas). Asimismo, el equipo de consultores está conformado por 4 personas, divididas en 2 grupos: a) los que atienden a los clientes Personas Físicas; b) los que atienden a las asociaciones civiles.

Lo que supone que para poder continuar con el crecimiento, o expansión del despacho, es importante que valore el costo de oportunidad que le representaría, al C.P. Julio C. Méndez, dejar de colaborar en la prestigiosa universidad, o bien, apostarle al hecho de que continúe con la conducción de su esposa y/o con la incorporación de otro consultor.

II. 3.5 Clientes más importantes

Para el caso de las Personas Físicas, les da la prioridad en cuanto a la actividad, su cumplimiento y monto del pago de honorarios:

Dentro del sector de las Personas Morales no contribuyentes, los clientes más importantes para el despacho de los Méndez, han sido:

- Centro Prodh, A.C.
- Red Periodistas de a Pie, A.C.
- México Infórmate, A.C.
- Fomento Cultural y Educativo, A.C.
- Rostros y Voces Oxfam México, A.C.
- Fundación San Ignacio de Loyola, A.C.
- Amnistía Internacional Sección Mexicana, A.C.
- Instituto Mexicano de Derechos Humanos y Democracia, A.C.
- Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de DH, A.C.

De la lista de clientes Personas Morales que ha tenido el Despacho Méndez, su gran mayoría se dedica a la promoción y defensa de derechos humanos, pero también ha tenido relación profesional con organizaciones que se dedican al periodismo e investigaciones en temas relacionados con el derecho a la información, transparencia y rendición de cuentas, así como con 2 fundaciones de 2° piso (agencias de financiamiento que captan recursos a gran escala y canalizan dichos recursos a otras organizaciones).

En lo que respecta a los principales clientes de Personas Físicas, se encuentran dentro de los sectores económicos con profesiones muy variadas: Periodistas, abogados especialistas en derecho laboral, defensores de derechos humanos, investigadores, camarógrafos, cineastas, bailarinas de ballet clásico, músicos, funcionarios del gobierno federal y empresarias.

Es importante resaltar que más del 85% son contactos provenientes de las organizaciones civiles, ya sea porque se encuentran colaborando para una de ellas, o bien porque son consultores externos de dichas OSC. Como dato adicional, el 60% de ellos son mujeres y el restante 40%, hombres.

II. 4 Cierre

Ahora bien, con los últimos cambios impuestos por el SAT en materia de contabilidad y facturación electrónica y al mismo tiempo con los requisitos fiscales para el ejercicio 2015, en cuanto al régimen de las Donatarias Autorizadas, J.C. Méndez decide llevar a cabo una reunión con los integrantes del despacho para conocer sus inquietudes y propuestas a propósito de dichos cambios, que afectan directamente al mercado de contribuyentes que atiende el Despacho Méndez.

J.C. y su esposa, se preguntan cómo se organizarán al interior del despacho, ya que según el contador viene una siguiente etapa para el despacho. Tienen claro que no dejará el empleo en el que se encuentra actualmente, en donde por cierto se mantiene el interés de incorporarse en la plantilla de docentes.

En el corto plazo, Méndez se ve dando clases inmediatamente después de obtener el grado de la Maestría en Administración.

En el mediano plazo, ambos también ven conveniente la pertinencia de asociarse con Adriana Vela, amiga con experiencia en el modelo de Planeación, Monitoreo y Evaluación (PME) para OSC. A Citlali no le parece tan descabellada la idea, sin embargo, es un terreno que ella no conoce.

Citlali comenta que *“por otro lado, también se tiene claro que el despacho ha servido no sólo para complementar el ingreso familiar de los Méndez en los últimos años, sino también para tener un campo de acción para el desarrollo laboral de ella misma”*. Por ello no duda en proponer y comprometerse *“...En mantener, en la medida de lo posible, la cartera de clientes, sobre todo en el nicho de mercado de las Personas Físicas, asociadas o colaboradores de las organizaciones civiles”*.

Para el contador JC Méndez no todo es alentador, pues el asegura que *“...los mismos cambios en materia de Dictamen Fiscal para las donatarias autorizadas, han dado pie a que muchos despachos de contadores/auditores envíen a la calle, a buena parte de sus auxiliares contables”*. Lo que significará que el mercado de los despachos contables, se sobre-saturará de oferta, lo que puede dar pie a una pulverización del mercado, originando con ello, competencia de precios (cobro de honorarios), pudiendo llegar a la canibalización de los mismos. Considera que *“...la carrera del CP, viene a la baja”*. Según cifras del INEGI las firmas de despachos de contadores, anda por el orden de los 250, algunas de ellas con sucursales en toda la República Mexicana.

Ambos ven la posibilidad de incorporar, a largo plazo, a sus 2 hijos al despacho. Por un lado, la hija mayor tiene en mente tomar estudios universitarios en la carrera de Derecho, con especialidad en fiscal, lo cual podría complementar muy bien las funciones y giro que ahora tiene el despacho, y por otro lado, el hijo menor ha dado muestras de querer ejercer la licenciatura en Contaduría Pública, o Mercadotecnia Deportiva, algo que ven que puede llevar a cabo desde la oficina del Despacho Méndez.

Al final de la reunión, el C.P. Méndez y su esposa se comprometen a continuar trabajando en aras de acrecentar las finanzas del despacho y a su vez de la familia.

En lo que respecta a los otros colaboradores, el C.P. Méndez los reúne en el despacho en donde salen varias propuestas interesantes, que las enlista a continuación:

- Una de ellas es retomar el tema de la capacitación formal y la profesionalización del personal.
- Algunos comparten la idea de que sí se puede mantener las 2 líneas de negocio/mercado (en términos de capacidades). Incluso si el contador Méndez toma distancia por un tiempo, mientras se “acopla” a su nuevo cargo y responsabilidades dentro de la Ibero.
- Realizar un estudio de mercado, sobre la posibilidad de continuar en el mercado de las Personas Físicas y de las organizaciones de la sociedad civil (ONG).
- Casi todos coinciden en que el nicho de mercado de las organizaciones civiles, es potencialmente muy bueno para los contadores/administradores, pues este tipo de organizaciones padecen mucho de la parte administrativa.
- Ante la posible alianza con Adriana Vela, algunas proponen que se le pueda solicitar su asesoría para definir el Plan Estratégico del despacho, para los próximos 5 años.
- O contratar a otros consultores, en la medida que se vaya creciendo.
- A todas luces, el nicho de las Personas Físicas puede mantenerse, si Citlali continúa al frente del despacho. Una de las candidatas próximas a capacitarse.
- Es ella quizá la primera candidata a recibir capacitación y profesionalizar su trabajo, ya no sólo con las funciones que tiene, sino más bien para desarrollar habilidades gerenciales.

II. 5 Cuadros e ilustraciones del caso

CUADRO II. 5.1

II. 5.1 Glosario

AC	Asociaciones Civiles (Sin Fines de Lucro)
Centro Prodh	Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, A.C.
CDHDF	Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
CMDyPDH	Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de Derechos Humanos, A.C.
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
DIOT	Declaración Informativa de Operaciones con Terceros
FCE	Fomento Cultural y Educativo, A.C.
FPLN	Comité de Derechos Humanos Fray Pedro Lorenzo de la Nada, A.C.
FSIL	Fundación San Ignacio de Loyola, A.C.
IMDHD	Instituto Mexicano de Derechos Humanos y Democracia, A.C.
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
LFFAROSC	Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PF	Personas Físicas
PM	Personas Morales
Red TDT	Red de Organismos Civiles "Todos los derechos para Todos", A.C.
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
UIA	Universidad Iberoamericana, A.C.

CITLALI GRANADOS HEREDIA

ESTUDIOS REALIZADOS

- ✓ Ago 1995 – Jul 2002 **Licenciatura en Pedagogía (pasante 6° Semestre)**
Universidad Pedagógica Nacional
México, D. F.
- ✓ Ago 1990 – Mayo 1994 **Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur**
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D. F.
- ✓ Ago 1980 – Jul 1989 **Escuela Primaria y Secundaria**
“José Enrique Rodo”
SEP, México D. F.

EXPERIENCIA LABORAL

1. Consultoría López y Asoc., S. C.

Puesto: Asistente personal.
Antigüedad: De Enero 2011 a Mayo 2012.
Giro: Despacho especializado en consultoría contable, financiera, administrativa y fiscal (pago de impuestos) para personas físicas y personas morales de diferentes ramas/giros y actividades económicas.
Funciones: Trámites ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Control de agenda del C. P. (socio fundador), atención de llamadas telefónicas. Trámites bancarios, responsable de la caja chica, y cobranza, etc.

2. Consultoría Jurídica y Administrativa

Puesto: Secretaría.
Antigüedad: De Junio 2001 a Diciembre 2005.
Giro: Despacho encargado de asesorar a clientes con problemas jurídicos
Funciones: Trámites ante Juzgados del D.F., trámites bancarios, responsable de caja chica, correcciones de demandas, atención de llamadas telefónicas, etc.

3. Bocar, S.A. de C.V.

Puesto: Empleada.
Antigüedad: De Abril 1994 a Julio 1997.

Giro: Empresa industrial que fabrica autopartes.
Funciones: Elaboración y preparación de alimentos, en área de comedor.

CURSOS E IDIOMAS

- 1.- Taller sobre Reformas Fiscales Verdiguél Vera y Cia., S.C.
 Marzo 2014 Constancia
- 2.- Cursos Inicial de "ORATORIA" Ofrecido e impartido para becarios
 Ene 2012 – Mar 2012 Universitarios de la UNAM,
 Tener las principales bases para un desarrollo oral público.
- 3.- Inglés Curso impartido por la Centro Universitario Cultural-UNAM
 2011 – A la fecha Lectura, Comprensión y Traducción 50%
- 4.- Carrera Técnica Escuela de Secretariado y Ejecutiva S. C.
 1990 – 1992 Asistente Secretariado Bilingüe

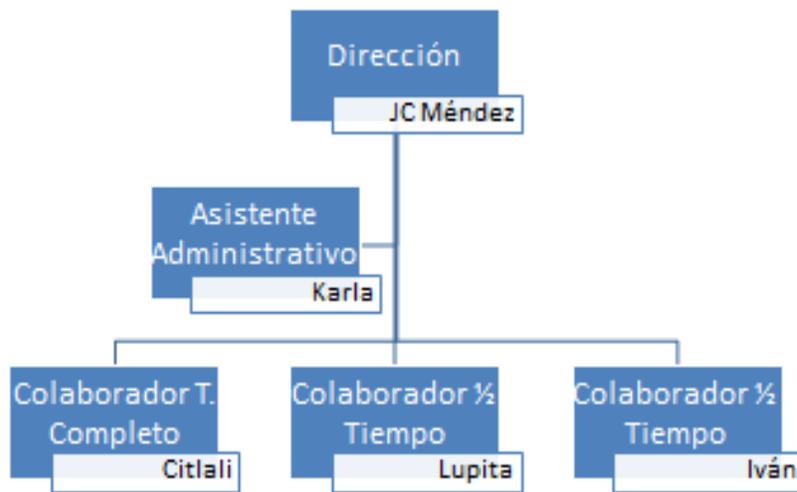
HABILIDADES ADICIONALES

Manejo de equipo de oficina: computadora, máquina de escribir, fax, archivo, etc.
Programas para PC's: Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) Adobe Acrobat para Mac.
Facturación Electrónica (Contpaq)

II. 5.3. Organigrama original

Ilustración III

Organigrama original



III. SUSTENTO ACADÉMICO (MARCO TEÓRICO)

Para la solución de la problemática planteada en el capítulo anterior, se utilizará el siguiente Marco Teórico, conjuntamente con las herramientas propuestas en los modelos de los autores consultados de la siguiente bibliografía.

III. 1 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería¹

Partiendo del concepto de Organización, se define como la estructura intencional y formal de funciones o puestos en una empresa formalmente organizada, sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso.

Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura, debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona, respecto de un problema organizacional, aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama.

Por otro lado, una *organización informal* es toda red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al 6º piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.

Chester Barnard en su libro clásico de administración *The Functions of the Executive*², describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

III. 1.1 División organizacional: El Departamento

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento –como generalmente se utiliza el término– puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.

¹ H. Koontz, H. Weihrich, M. Cannice Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Edit. McGrawHill 14ª. Edición (2012). Capítulo 7 199-216 págs.

² Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press 1938,1964; véase también <http://www.hup.harvard.edu/catalog/BARFUX.html>, consultado el 06 de julio de 2015

III. 1.2 Niveles Organizacionales y la Gestión Administrativa³

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales se presentan a continuación:

Organización con ámbitos estrechos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Supervisión estrecha	<ul style="list-style-type: none">• Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados
<ul style="list-style-type: none">• Control estricto	<ul style="list-style-type: none">• Muchos niveles administrativos
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación rápida entre subordinados y superiores	<ul style="list-style-type: none">• Altos costos por los numerosos niveles
	<ul style="list-style-type: none">• Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el nivel más alto

Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos.

Organización con ámbitos amplios

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Los superiores están obligados a delegar	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none">• Deben establecerse políticas claras	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de que el superior pierda el control
<ul style="list-style-type: none">• Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado	<ul style="list-style-type: none">• Se requiere de administradores de calidad excepcional

III. 1.3 Problemas con los niveles organizacionales

La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:

1. Son costosos
2. Complican la comunicación.
3. Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control.

Principio del ámbito de la administración. Hay un límite de la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá

³ En mucha de la bibliografía administrativa a esto se llama Tramo de Control; a pesar del amplio uso del término, en esta obra se utilizará ámbito de la administración, ya que el control es una función del proceso administrativo.

tanto del efecto de los factores subyacentes, como de las propias habilidades del gerente. Además de sus habilidades directivas personales (como una fácil comprensión, llevarse bien con otras personas y dirigir con lealtad y respeto), su habilidad para reducir el tiempo que le dedica a sus subordinados es sin duda la condición más importante; por supuesto que éste varía según los gerentes y sus puestos. Como se muestra, hay varios factores que influyen considerablemente en la cantidad y frecuencia de esos contactos y, por tanto, el ámbito de la administración.

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> • Poca o ninguna capacitación de los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Plena capacitación de los subordinados
<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de autoridad inadecuada o poco clara 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación clara y tareas bien definidas
<ul style="list-style-type: none"> • Planes poco claros para operaciones no repetitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes bien definidos para operaciones repetitivas
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y estándares no verificables 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos verificables, que se emplean como estándares
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios rápidos en ambientes internos y externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios lentos en ambientes externos e internos
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación formal, oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> • Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción efectiva entre el superior y el subordinado
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones ineficaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones efectivas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo)
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente incompetente y no capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente competente y capacitado
<ul style="list-style-type: none"> • Tarea compleja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea sencilla
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposición a aceptar responsabilidades y riesgos razonables 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los subordinados de aceptar responsabilidades y riesgos razonables
<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados inmaduros 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados maduros

III. 2 Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intra-emprendedor

En ocasiones se requiere hacer ajustes organizacionales para promover y utilizar el espíritu emprendedor; a menudo se cree que éste se aplica sólo a la administración de pequeñas empresas, pero hoy muchos autores amplían el concepto a organizaciones grandes y a los gerentes que desempeñan las funciones intra-emprendedoras a través de las cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aun cuando es común buscar la personalidad emprendedora entre la gente, Peter Drucker sugiere que esta búsqueda podría no ser exitosa.⁴

⁴ Drucker, Peter F., The Discipline of Innovation. Harvard Business Review. Mayo-Junio 1985 pp 67-72

Intra-emprendedor. Persona que opera dentro de un ambiente organizacional establecido y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

Emprendedor. Persona que opera fuera del ámbito organizacional y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

III. 2.1 Crear un ámbito para el espíritu emprendedor

Dado que crear un ambiente para que un grupo logre sus metas de manera eficiente, efectiva y, por consiguiente, eficaz es una responsabilidad gerencial, los administradores deben promover las oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Los emprendedores asumirán riesgos personales cuando inicien el cambio y esperarán recibir una recompensa por ello –en ocasiones asumir un riesgo razonable puede llevar al fracaso, pero éste debe tolerarse–; por último, necesitan cierto grado de libertad para dedicarse a sus ideas, lo que a su vez requiere delegar la suficiente autoridad.

Los riesgos personales para los emprendedores que tienen su propia empresa son de clase distinta y el fracaso puede significar la bancarrota. Las personas innovadoras tienen ideas contrarias a la prudencia, por lo que ni son apreciadas por sus colegas ni sus contribuciones son bien aceptadas en la mayoría de los casos; por tanto, no es de sorprender que muchos emprendedores salgan de las grandes compañías y empiecen su propia empresa. Por varias razones, convertirse en emprendedor es una alternativa cada vez más popular en la vida profesional de muchos individuos.

III. 3 Estructura de la organización: Departamentalización⁵

La limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente, restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido, sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo.

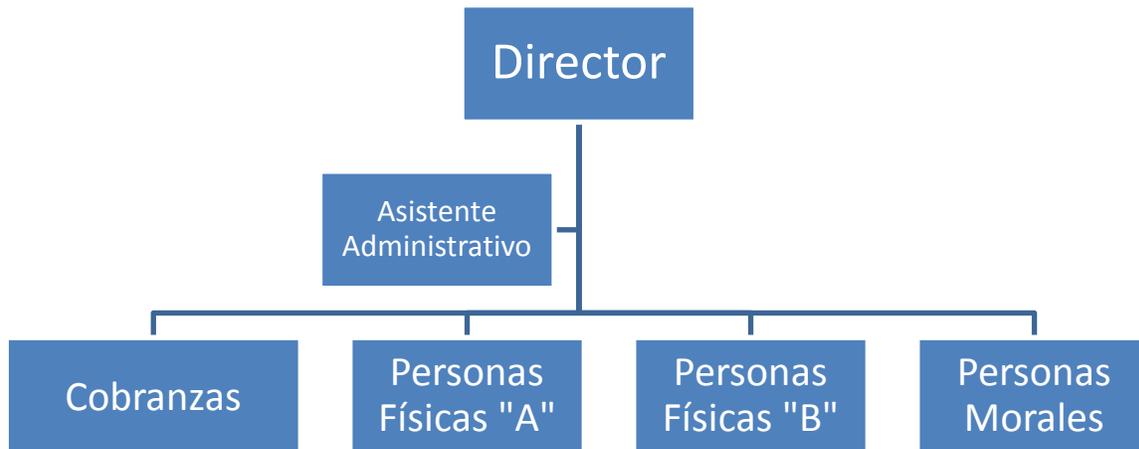
En primer lugar, debe quedar claro que no existe una única y mejor forma de crear departamentos, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones; el modelo utilizado dependerá de cada situación y de lo que, en su caso, los gerentes consideren lo mejor; modelo que también puede basarse en los conceptos de reingeniería analizados en el Capítulo de Naturaleza de la Organización, Espíritu Emprendedor y Reingeniería.

III. 3.1 Departamentalización por grupo de clientes

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial de los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada grupo de clientes es

⁵ H. Koontz, H. Wehrich, M. Cannice Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Edit. McGraw-Hill 14^a. Edición (2012). Capítulo 8 218-233 págs.

administrado por un gerente de departamento: Un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas. Los propietarios de empresa y sus gerentes a menudo conforman sus actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos. Para nuestro estudio de caso, aplica la departamentalización por tipo de contribuyentes: a) Personas Físicas, y b) Personas Morales sin fines de lucro.



Para la estructura de las ventajas y desventajas de la departamentalización por grupo de clientes véase la siguiente tabla.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alienta el enfoque de las necesidades de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Da a los clientes la sensación de que tiene proveedor comprensivo (el banquero) 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de gerentes y de personal especializados en los problemas de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla experiencias en las áreas de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible que los grupos de los clientes no siempre estén bien definidos (p. ej.: grandes empresas corporativas frente a otras empresa corporativas)

III. 3.2 La Organización sin fronteras

Jack Welch, antiguo director ejecutivo de GE, estableció su visión de la empresa como una compañía sin fronteras, con lo que se refería a un "ambiente abierto no provinciano, dispuesto a compartir nuevas ideas, sin importar su origen"⁶. El propósito de esta iniciativa

⁶ "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", caso de la Harvard Business School 9-399-150, en: <http://hbr.org/product/ge-s-two-decade-transformation-jack-welch-s-leader/an/399150-PDF-ENG>, consultado el 06 de julio de 2015

fue remover las barreras entre los diversos departamentos y las operaciones domésticas e internacionales. Para recompensar a las personas por adoptar el modelo de integración se otorgaron bonos a quienes no sólo generaban nuevas ideas, sino que además las compartían con otros.

III. 3.3 Elección del modelo de departamentalización⁷

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones, los gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentan, ya sea el trabajo a realizar y/o la forma en que debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación; sin embargo, si conocieran los diversos modelos de departamentalización, sus ventajas y desventajas, así como los peligros de cada uno, los gerentes en ejercicio serían capaces de diseñar una estructura organizacional más adecuada para sus operaciones particulares.

Además de la departamentalización por clientes, existen otros tipos que vale la pena mencionar:

- a) Departamentalización por funciones de la empresa, este tipo consiste en agrupar las actividades según las funciones de una empresa; refleja lo que ésta hace típicamente. Es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente en la estructura organizacional de casi cualquier empresa.
- b) Departamentalización por territorio o geografía, es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente
- c) Departamentalización por producto, es la agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de productos múltiples.
- d) Organización matricial, es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyectos o productos en la misma estructura organizacional.
- e) Unidades estratégicas de negocio, son empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente.

III. 3.4 La meta: Alcanzar objetivos

La departamentalización no es un fin en sí, sino sólo un método para asignar actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos, y como cada método tiene sus ventajas y desventajas, el proceso de selección supone la consideración de las ventajas relativas de cada modelo en cada nivel de la estructura de la organización. En todos los casos, el principal problema se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el gerente quiere diseñar y la situación a la que se enfrenta. El análisis anterior sobre los métodos alternativos de departamentalización muestra que cada uno genera ciertas ganancias y supone ciertos costos.

⁷ Véase también la crítica al libro de Lucas en *The Executive*, mayo de 1996

III. 3.5 Combinación de los tipos de departamentalización

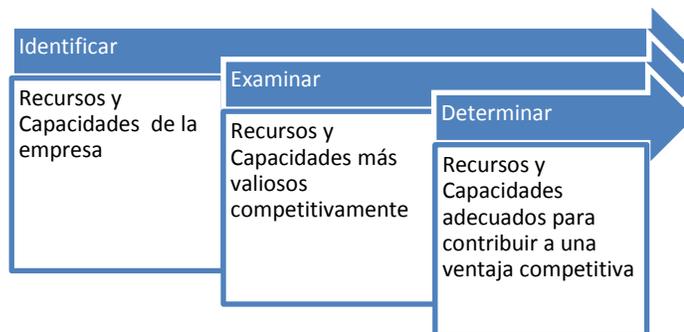
Otro punto es la combinación de los tipos de departamentalización, por ejemplo, una empresa de medicamentos al mayoreo agrupa sus actividades de compra y venta de bebidas en un departamento de productos, pero agrupa, en el mismo nivel, sus demás actividades de ventas con una base territorial. Un fabricante de artículos de plástico asigna por territorios la producción y venta de todos sus productos, excepto la de vajilla, que es un departamento de productos, es decir, un gerente de departamento funcional puede utilizar dos o más bases para agrupar actividades al mismo nivel organizacional, prácticas que pueden justificarse de forma lógica. El objetivo de la departamentalización no es construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas, sino agrupar actividades para que contribuyan de la mejor manera a lograr los objetivos de la empresa, y si esto se logra mediante una variedad de combinaciones, no hay motivo por el que los gerentes no deban aprovechar las alternativas que se les presenten.

III. 4 Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa⁸

Aparte de que la estrategia funcione, es importante que los administradores entiendan las razones de ello; sin duda, esto es indispensable si se necesita cambiar la estrategia, sin embargo, aunque la estrategia funcione bien, comprenderla ayuda a los administradores a apoyar una estrategia fructífera y evitar errores costosos.

Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.

El análisis de recursos y capacidades ofrece a los administradores una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. Este proceso consta de estos pasos:



El análisis de recursos y capacidades es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.

⁸ Arthur H. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Teoría y Casos. Edit. McGraw-Hill 18^a. Edición Capítulo 4 Págs. 88-123

III. 4.1 La matriz FODA: Herramienta moderna para el análisis de la situación⁹

Actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, como la matriz del portafolio de empresa del Boston Consulting Group (BCG). Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresa, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo; lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde:

- ✓ "F" Fortalezas
- ✓ "O" Oportunidades
- ✓ "D" Debilidades, y
- ✓ "A" Amenazas

El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos.

A continuación se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA; aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados. Las estrategias se basan en el análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

- a. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una co-inversión, se reduzca o hasta se liquide.
- b. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
- c. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras,

⁹ H. Koontz, H. Wehrich, M. Cannice Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Edit. McGraw-Hill 14^a. Edición (2012). Capítulo 5 130-150 págs.

gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

- d. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en recuadro de fortalezas
Factores externos		
Oportunidades externas (O) (incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro de Oportunidades	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o co-inversión para minimizar las debilidades y amenazas

Hasta ahora los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento particular, sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámico: Algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategia deben preparar varias matrices en diferentes momentos, así se puede empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con uno del presente y, quizá lo más importante, enfocarlo en diferentes periodos.

III. 4.2 Crear una organización capaz de ejecutar bien una estrategia¹⁰

Sólo porque los altos administradores anuncien una nueva estrategia, no significa que los miembros de la organización la van aceptar o la pondrán en práctica con entusiasmo.

Los administradores no pueden simplemente ordenar a sus subordinados inmediatos, que abandonen las viejas formas y adopten nuevas, y tampoco pueden esperar que las acciones necesarias y los cambios ocurran con rapidez y conduzcan a los resultados deseados.

Algunos administradores y empleados pueden estar escépticos de los méritos de la estrategia porque la consideran contraria a los mejores intereses de la organización, creen que difícilmente logre el éxito, o porque amenaza sus departamentos, o sus carreras; además, los empleados pueden interpretar la nueva estrategia de manera diferente o

¹⁰ Arthur H. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Teoría y Casos. Edit. McGraw-Hill 18ª. Edición Capítulo 10 Págs. 322-353

tener otras ideas acerca de los cambios internos que deben ejecutarse. Las actitudes anticuadas, los intereses creados, la inercia y las prácticas organizacionales actuales no desaparecen si los administradores deciden usar una estrategia nueva y hacen el esfuerzo de ponerla en práctica, sobre todo cuando sólo participaron unas cuantas personas en la elaboración de la estrategia o cuando los argumentos del cambio estratégico necesitan una labor de convencimiento.

Una buena ejecución estratégica requiere de un esfuerzo de equipo. Todos los administradores tienen la responsabilidad de ejecutar estrategias en sus áreas de autoridad y todos los empleados deben participar de forma activa en un proceso de ejecución de la estrategia.

Que la administración comunique el cambio organizacional de manera clara y persuasiva a los miembros de la organización para que los empleados asuman un compromiso decidido por encontrar la forma de aplicar la estrategia, hacerla funcionar y cumplir con los objetivos de desempeño. Lo ideal es que los gerentes despierten el suficiente interés por la estrategia para convertir el proceso de implantación en una cruzada de toda la compañía.

III. 4.3 La empresa es capaz de aprovechar las oportunidades comerciales y nulificar amenazas externas¹¹

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de:

- Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa.
- Oportunidades y Amenazas externas.

Igualmente, un excelente análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. Basar la estrategia de una empresa en su recurso competitivo más valioso y sus fortalezas de capacidad mejora la probabilidad de éxito comercial.

Fortaleza = competencia distintiva,

Es una actividad de valor competitivo que una empresa desempeña mejor que sus rivales, en otras palabras, es una actividad que una empresa aprendió a desempeñar con pericia: Una capacidad.

Las fortalezas de una empresa representan activos competitivos; sus debilidades son fallas que constituyen pasivos competitivos.

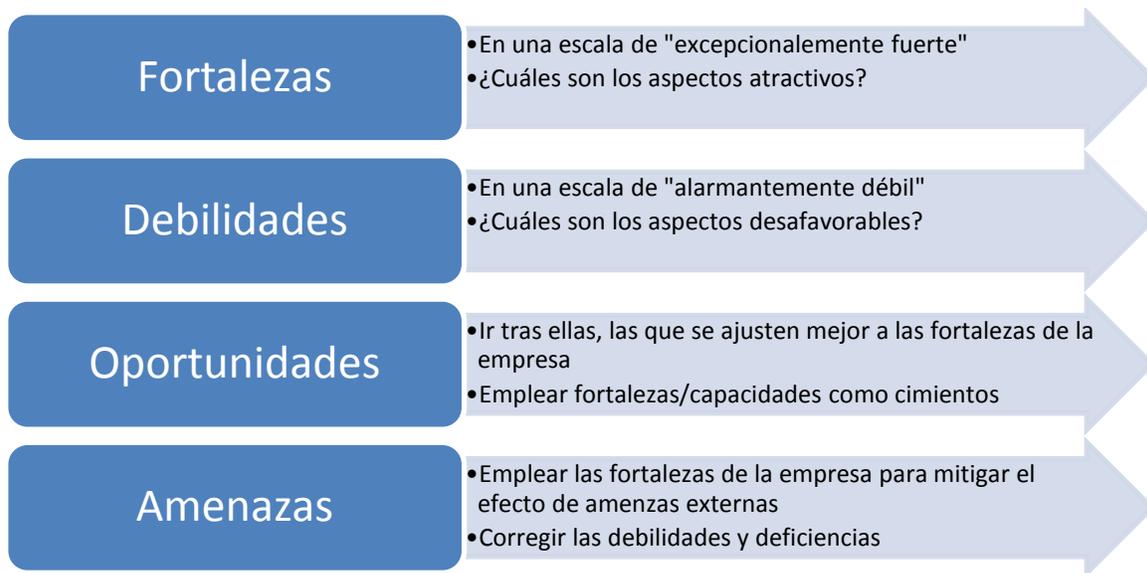
¹¹ Fundamentos de Marketing / William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker / Edit. Mc Graw Hill / 14ª. Edición 2007

Debilidad = Deficiencia competitiva,

Es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.

La oportunidad es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho no se puede idear una estrategia adecuada, sin identificar primero sus oportunidades y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una.

Una empresa hace bien al dejar pasar una oportunidad comercial particular a menos que tenga o pueda adquirir los recursos para aprovecharla.



Las amenazas externas tal vez no representan más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios), o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía.

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos/servicios nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de la tasa de intercambio extranjeras, desasosiego político, etc.

Un análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una

empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atender clientes y competir con éxito a los rivales.

III. 4.4 Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter.¹²

El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. En el análisis de la industria Porter identificó 5 fuerzas

1. La competencia entre compañías.
2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de compradores o clientes

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

III. 5 Las cinco estrategias competitivas genéricas.¹³

La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificaciones del plan de la administración para competir con éxito, como sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener.

Sin embargo, cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. Estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes:

1. Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.

¹² H. Koontz, H. Weihrich, M. Cannice Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Edit. McGraw-Hill 14^a. Edición (2012). Capítulo 5 130-150 págs.

¹³ Arthur H. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Teoría y Casos. Edit. McGraw-Hill 18^a. Edición

4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho, mejor que los que ofrece la competencia.
5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único.



III. 6 Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter¹⁴

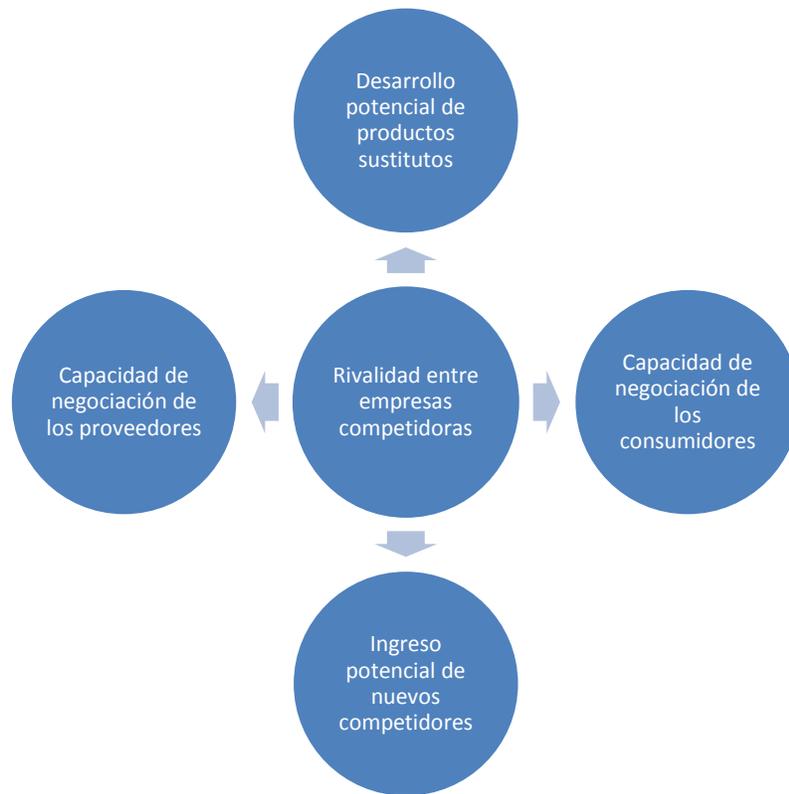
El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras. Es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes se vuelven comunes.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores. Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta, sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes

¹⁴ David, Fred R. / Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Pearson Prentice, 11ª. Edición Capítulo 3. La Evaluación Externa. Págs. 80-110

preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado. A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades. Las presiones competitivas aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos logra afianzarse, así como los planes de sus empresas por incrementar su capacidad y penetración de mercado.
4. Capacidad de negociación de los proveedores. Esta capacidad afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante. Cuando la integración hacia atrás es una estrategia común entre empresas rivales de una industria, las compañías, por lo general, están en condiciones de negociar en términos más favorables con sus proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores. Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir lealtad de los consumidores, siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando esto sucede, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios. Esta capacidad podría constituir la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva.



III. 7 Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes.¹⁵

Partiendo del concepto de mercado, se define como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto, quienes comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio.

Marketing significa administrar los mercados para obtener relaciones redituables con los clientes. Actividades tales como desarrollo de productos, investigación, comunicación, distribución, fijación de precios y servicio son actividades centrales del marketing. Éste implica servir a un mercado de usuarios finales en presencia de competidores.

III. 7.1 Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente¹⁶

La dirección de marketing puede diseñar una estrategia impulsada por el cliente. Definimos la dirección de marketing como el arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables. El objetivo de la dirección de marketing es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente.

¹⁵ Fundamentos de Marketing / William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker / Edit. Mc Graw Hill / 14ª. Edición 2007

¹⁶ Kotler, Philip, Armstrong, Gary Fundamentos de Marketing Edit. Pearson 8a. Edición Capítulo 1 Págs. 3-33

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la dirección debe responder dos importantes preguntas:

1. ¿A qué consumidores atenderemos (¿Cuál es nuestro mercado meta?)
2. ¿Cómo podemos servir mejor a estos clientes (¿Cuál es nuestra propuesta de valor?)

III. 7.2 Selección de los clientes

Primero se debe decidir a quién quiere servir la compañía. Esto se puede hacer dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercados) y seleccionando qué segmentos se cubrirán (cobertura de mercado). Algunas personas piensan en la dirección de marketing como la tarea de encontrar tantos clientes como sea posible y aumentar la demanda, pero la dirección de marketing sabe que no puede servir satisfactoriamente a todos los clientes. Al tratar de servir a todos los clientes, puede no satisfacer bien a algunos.

Uno de los mercados de clientes que atiende el Despacho Méndez es el de las Personas Morales sin fines de lucro, por lo que en este capítulo hablaremos de las Organizaciones de la Sociedad Civil, particularmente de las *Donatarias Autorizadas*.

III. 7.3 Marco legal y fiscal de las Personas Morales Sin Fines de Lucro¹⁷

Se hará un breve recorrido de las leyes federales y estatales a través de las cuales se establecen las características y las formas como se regula a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), que son privadas, no lucrativas y de servicios a terceros. O también conocidas como Personas Morales sin fines de lucro (fiscalmente hablando).

Las Personas Morales son creadas por voluntad de sus fundadores –Personas Físicas–, quienes al constituirla deben celebrar un contrato en el que se establecen: Las obligaciones y derechos de los socios o asociados, la finalidad para la cual se instituye la Persona Moral u objeto social, y los órganos internos de la misma, que se encargarán de la administración y vigilancia. El principal fundamento en materia constitucional son los Arts. 5° y 9° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).

Las figuras jurídicas más comunes que establecen el código civil y reconocen las leyes federales y estatales, bajo las cuales se pueden constituir legalmente una organización que realice actividades sin fines de lucro en beneficio de la comunidad, son:

1. Asociación Civil (A.C.): Se constituye cuando varios convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.
2. Institución de Asistencia Privada (IAP): Es una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular, ejecuta actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios.

¹⁷ Michael D. Layton / Financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en México / Universidad Autónoma de Ciudad Juárez / 1ª. Edición 2007 Capítulo II 37-49 págs.

Sin entrar en mayor detalle jurídico, se comentan estas dos figuras jurídicas por la relevancia que tienen en el sector, sin embargo, también existen sociedades civiles y fideicomisos sin fines de lucro.

A continuación se presentan dos tablas que comparan a las A.C. con las IAP, primero en cuanto a su alcance territorial y a los ordenamientos que les aplican y la segunda en referencia al número de organizaciones que existen constituidas bajo cualquiera de estas dos figuras:

	Ley que la regula	Autoridad específica que la controla	Ventajas	Desventajas
AC	Código Civil del Distrito Federal de cada estado	No hay una autoridad especial de supervisión	Acceso a recursos privados y públicos, libertad para organizar	Regulación cambiante y en exceso, no tiene acceso a asesorías disponibles a las IAP
IAP	Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Distrito Federal o equivalente de cada estado	Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal o equivalente en 15 de los estados del país	Acceso a recursos de IAP, donantes y asesoría de la Junta de Asistencia Privada	Cumplir con las obligaciones y requisitos (p. ej.: pago de cuota) de la Junta de Asistencia Privada (JAP)

Los distintos tipos de Personas Morales se distinguen entre públicas (gobierno) y privadas. Entre las privadas, el criterio principal para diferenciarlas es el fin u objeto social para el cual fueron creadas. Para efectos de este trabajo se pueden hacer a un lado las sociedades mercantiles –que son aquellas que realizan actividades esencialmente comerciales, por ejemplo, las sociedades anónimas–, para centrar el análisis en las “Personas Morales con fines no lucrativos”, que se refiere a un universo amplio de Personas Morales enumeradas en el Art. 95 del título III de la Ley Federal del Impuesto Sobre la Renta (LISR) como:

- a) Sindicatos,
- b) Partidos políticos,
- c) Organizaciones que se dedican a actividades asistenciales,
- d) Fundaciones donantes,
- e) Organizaciones ecológicas,
- f) Museos,
- g) Clubes deportivos, etc.

Las organizaciones que se enlistan en dicho precepto son aquellas exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR); adicionalmente algunas de ellas también conocidas como Donatarias Autorizadas, pueden obtener la autorización para emitir recibos por donativos deducibles de ISR para el donante.

Además de la LISR, la otra ley más importante para las OSC es la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC). Esta Ley obliga al Estado a apoyar a las OSC que realicen las actividades establecidas en su artículo 5°.

También refiere que las OSC deberán inscribirse en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni), este último es un registro federal que ofrece incentivos y beneficios a las personas que pueden recibir donaciones, es coordinado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), creado desde el 2005.

Figura Jurídica	Donatarias Autorizadas	% Respecto del total de donatarias	CLUNI 2007	% Respecto del total del CLUNI
AC	3,974	77%	5,171	89%
IAP y organismos análogos	1,170	23%	678	11%
TOTAL	5,144	100%	5,849	100%

Fuente: Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC, "Registro Federal de las OSC" (30/abril/2009)

III. 7.4 Requisitos de las Donatarias Autorizadas (DA)¹⁸

Para que las OSC puedan ser DA deben presentar la solicitud de autorización para recibir donativos deducibles. Además tienen que desarrollar alguna de las siguientes actividades:

- i. Instituciones de asistencia o beneficencia: Atención a requerimientos básicos (alimentación, vivienda o vestido), asistencia o rehabilitación médica, asistencia jurídica y readaptación social, orientación, social (educación o capacitación para el trabajo), promoción y protección de los derechos humanos, ayuda para servicios funerarios, defensa de los derechos humanos.
- ii. Educación.
- iii. Investigación científica o tecnológica.
- iv. Cultura.
- v. Otorgamiento de becas.
- vi. Actividades ecológicas.
- vii. Organizaciones cuya actividad fundamental es apoyar económicamente a otras DA, también conocidas como "instituciones donantes".
- viii. Programas de Escuela Empresa.
- ix. Aquellas que lleven a cabo obras o servicios públicos que deba efectuar el gobierno en uno de sus tres niveles; entre otras, actividades cívicas de promoción y fomento de la actuación del ciudadano dentro de un marco legal establecido, asumiendo sus responsabilidades y deberes en asuntos de interés público, siempre que no impliquen o conlleven acciones de proselitismo electoral, indole político, partidista o religioso.

Adicionalmente, para poder ser autorizada, la organización deberá cumplir con una serie de requisitos y obligaciones establecidos en la Ley del ISR, entre las cuales están las siguientes:

¹⁸ Luna Guerra, Antonio / Régimen Legal de las Donatarias Autorizadas / Ediciones Fiscales ISEF 1ª. Edición Abril 2005 Capítulo IV 33-80 págs.

- a) Que todos sus recursos se destinen únicamente al cumplimiento de su objeto social, es decir, que el remanente o utilidad de la OSC no se reparta, en ninguna circunstancia, entre los asociados.
- b) Mantener en los establecimientos con los que cuente, a disposición del público en general, para su consulta, los originales y copias de los siguientes documentos: Los relativos al cumplimiento de las obligaciones fiscales de los últimos cinco años, los relacionados con la autorización para recibir donativos deducibles y los referentes al uso y destino que se haya dado a los donativos recibidos.
- c) No deben participar en campañas políticas ni en actividades de propaganda destinadas a influir en la legislación.
- d) Presentar avisos y declaraciones.
- e) Poner a disposición del público en general la información relativa a la transparencia y al uso y destino de los donativos recibidos, a través del portal de internet del SAT (Servicio de Administración Tributaria).

Si bien el marco legal y fiscal en el que se desarrollan las OSC es un factor importante para el desarrollo del sector, la percepción social desempeña un papel determinante. La confianza con la que gozan las OSC es fundamental, pues es hacia la misma sociedad a donde se dirigen sus actividades y es también, una de sus principales fuentes de financiamiento.

En el siguiente capítulo (Solución del Caso) nos avocaremos a dar una propuesta de valor para acrecentar la cartera de clientes del mercado de las Personas Morales sin fines de lucro, con la idea de fortalecerlas institucionalmente.

III. 7.5 Selección de una propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades. Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Las compañías deben diseñar fuertes propuestas de valor para obtener la mayor ventaja en sus mercados meta.

El concepto de marketing sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores.



La tarea no es encontrar clientes adecuados para el producto, sino encontrar productos adecuados para los clientes. En vez de adoptar la filosofía de “producir y vender”, enfocada en el producto, el concepto de marketing sostiene la filosofía de “sentir y responder”, la cual se enfoca en el cliente.

III. 7.6 Creación de relaciones con los clientes

Los primeros tres pasos del proceso de marketing:

1. Entender el mercado y las necesidades de los clientes,
2. Diseñar una estrategia de marketing impulsada por los clientes, y
3. Elaborar programas de marketing.

Conducen al cuarto y más importante paso:

4. Crear relaciones redituables con los clientes.

III. 7.7 Comunicar valor al cliente: Ventas personales y marketing¹⁹

III. 7.7.1 Naturaleza de las ventas personales

Los vendedores actuales son profesionales instruidos y muy bien capacitados que trabajan para crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Ellos escuchan a sus clientes, evalúan sus necesidades y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas.

III. 7.7.2 Administración de la fuerza de ventas

Definimos la administración de la fuerza de ventas como el análisis, la planificación, la implementación, y el control de sus actividades, además de reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar, y evaluar a los vendedores de la compañía.

Estructura de la fuerza de ventas. Una empresa puede dividir las tareas de ventas según diversos criterios. La decisión es sencilla si la compañía sólo vende una línea de productos a una sola industria con clientes en muchos lugares. En tal caso, la compañía utilizaría una estructura de fuerza de ventas territorial. Pero si la compañía vende muchos productos a muchos clientes, podría necesitar una estructura de fuerza de ventas por producto, una estructura de fuerza de ventas por cliente, o una combinación de ambas.

III. 7.7.3 Estructura de la fuerza de ventas por clientes.

Cada vez más compañías están usando una estructura de la fuerza de ventas por clientes, en la que se dedican vendedores a clientes o a industrias individuales. Podrían crearse fuerzas de ventas distintas para industrias diferentes, o una fuerza para atender a los clientes actuales y otra para buscar clientes nuevos, incluso tienen fuerza de ventas especiales para manejar las necesidades de clientes grandes individuales. Por ejemplo,

¹⁹ Kotler, Philip, Armstrong, Gary Fundamentos de Marketing Edit. Pearson 8a. Edición. Capítulo 13 Págs. 399-430

Black & Decker mantiene una organización de ventas para Home Depot y otra para Lowe's. (Para el caso que nos ocupa, una fuerza de ventas para Personas Físicas, y otra para Personas Morales sin fines de lucro).

La organización de la fuerza de ventas en torno al cliente puede ayudar a la compañía a enfocarse más en los clientes y a cultivar relaciones más estrechas con clientes importantes. Por ejemplo, hace años (1998), IBM cambió la estructura de su fuerza de ventas, de una basada en productos a una basada en clientes. Antes del cambio, parvadas de vendedores, que representaban diferentes divisiones de software, hardware, y servicios de IBM, visitaban a un solo cliente grande, con lo cual se creaba confusión y frustración. Esos clientes grandes querían "un solo rostro", un punto de contacto único para TODA la amplia gama de productos y servicios de IBM.

En pocas palabras, la Estructura de la Fuerza de Ventas por Clientes, es aquella donde los vendedores se especializan en venderle únicamente a ciertos clientes o industrias.

Tamaño de la fuerza de ventas. Una vez que la compañía ha determinado su estructura, está en condiciones de considerar el tamaño de la fuerza de ventas. Las fuerzas de ventas pueden variar en tamaño desde unos pocos vendedores hasta varias decenas de miles.

Muchas compañías utilizan alguna forma del enfoque de carga de trabajo para fijar el tamaño de la fuerza de ventas. Con este enfoque, la compañía agrupa primero las cuentas en diferentes clases según su tamaño, situación, u otros factores relacionados con la cantidad de esfuerzo que se requiere para mantenerlas. Luego determina la cantidad de vendedores que se necesitan para visitar cada clase de cuentas, el número deseado de veces.

La compañía podría seguir un razonamiento como el siguiente:

Supongamos que tenemos:

Cuentas Tipo A	Cuentas Tipo B
100	200

Requieren: (N° veces)
ser visitadas

36	12
----	----

 al año

3600	2400
------	------

Total:

6000

Un vendedor promedio:

Puede efectuar	1000	visitas
----------------	------	---------

Por lo tanto,

la compañía	necesita	6 vendedores
--------------------	-----------------	---------------------

III. 7.7.4 Otros aspectos de estrategia y estructura de la fuerza de ventas

La gerencia de ventas debe decidir también quiénes participarán en las labores de venta, y cómo colaborarán conjuntamente el personal de ventas y el de apoyo a ventas.

Ventas en equipo. A medida que los productos se vuelven más complejos, y los clientes más grandes, un sólo vendedor simplemente ya no puede atender todas las necesidades de un cliente grande. *Para el caso que nos ocupa, la complejidad de atender los clientes de Personas Morales, es mayor a la de atender a las Personas Físicas.* En vez de ello, la mayor parte de las compañías está utilizando ventas en equipo para dar servicio a cuentas grandes y complejas.

Las compañías están descubriendo que los equipos de ventas pueden encontrar problemas, soluciones, y oportunidades de ventas que ningún vendedor individual podría encontrar. Los equipos podrían incluir expertos de cualquier área o nivel de la compañía – ventas, marketing, servicios técnicos y de apoyo, investigación y desarrollo, ingeniería, operaciones, finanzas, y otros-. En tales situaciones de venta en equipo, los vendedores dejan de ser “solistas” para convertirse en “orquestadores”.

Podría decirse que las ventas en equipo son, emplear equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, soporte técnico, e incluso de alta gerencia, para atender cuentas grandes y complejas.

III. 8 Marketing de servicios²⁰

Las industrias de servicios varían considerablemente. Los Gobiernos ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas de empleo, hospitales, entidades militares, de policía y bomberos, de servicio postal, y escuelas. Las organizaciones privadas sin fines de lucro (p. ej. mercado meta en nuestro caso) proporcionan servicios a través de museos, beneficencias, iglesias, universidades, fundaciones, y hospitales. Una gran cantidad de organizaciones de negocios ofrece servicios como líneas aéreas, bancos, hoteles, aseguradoras, consultorías, consultorios médicos, bufetes de abogados, compañías de entretenimiento, inmobiliarias, detallistas, y otros. Las empresas de servicios lucrativos venden servicios a los consumidores o a otras compañías con operaciones redituables como meta principal.²¹

III. 8.1 Diseño de un programa de marketing de servicios²²

El marketing de los servicios lucrativos y no lucrativos, comprende los mismos elementos básicos que el marketing de bienes. Ya sea que su enfoque esté en los bienes o en los servicios, toda organización debe primero definir y analizar sus mercados, identificar segmentos y elegir metas. Luego, ha de atender al diseño de una mezcla coordinada de marketing: La oferta de bienes o servicios, la estructura de precios, el sistema de distribución y las actividades promocionales, en torno a una ventaja diferencial que cree la posición que desea la organización, sin embargo, algunas diferencias importantes entre los bienes y servicios influyen en estas decisiones de marketing.

²⁰ Kotler, Philip, Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing Edit. Pearson 8a. Edición. Capítulo 7 Págs. 197-230

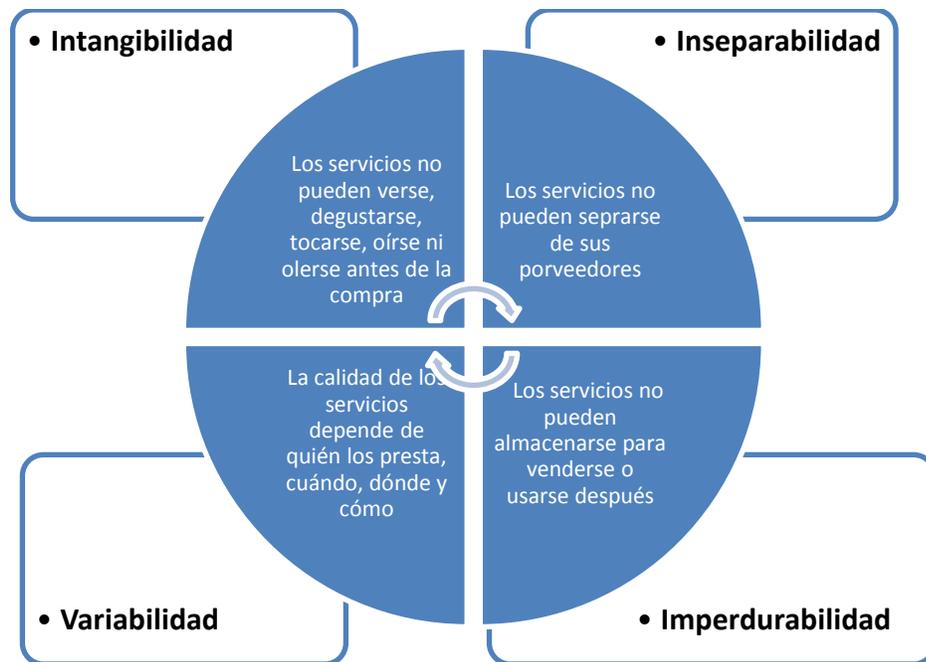
²¹ Fundamentos de Marketing / William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker / Edit. Mc Graw Hill / 14ª. Edición 2007
Capítulo 11 Marketing de Servicios. Págs. 298-318

²² *Idem*

Al diseñar programas de marketing, las compañías deben considerar cuatro características especiales de los servicios: Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, e imperdurabilidad.²³

- A. **La intangibilidad de los servicios** implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “señales” que les indiquen la calidad del servicio. Sacan conclusiones acerca de la calidad a partir del lugar, el personal, el precio, el equipo, y la comunicación que pueden percibir. Por lo tanto, la tarea del prestador de servicio es hacer que éste sea tangible de una u otra manera y que transmitan las señales adecuadas sobre su calidad.
- B. **La inseparabilidad de los servicios** implica que no se puede separar de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas. Si un empleado presta el servicio entonces el empleado forma parte del servicio. Puesto que el cliente está presente al momento de cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio. Los servicios primero se venden, y después se producen y consumen al mismo tiempo. Desde un punto de vista de marketing, la inseparabilidad limita la distribución. Esto con frecuencia significa que la venta directa es el único canal posible de distribución, y que los servicios de un vendedor individual sólo se pueden ofrecer cuando es posible el contacto directo.
- C. **La variabilidad de los servicios** significa que la calidad de los servicios depende de quién presta, además de cuándo, dónde, y cómo se prestan. Para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no que imposible, estandarizar el producto. Cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega. Para un comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo.
- D. **La imperdurabilidad de los servicios** implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente. La imperdurabilidad de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante, sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las compañías de servicios a menudo tienen problemas graves. Por ello, las compañías de servicios a menudo diseñan estrategias apropiadas para hacer más congruente la demanda con la oferta. Los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para su futuro. El carácter perecedero crea desequilibrios potenciales en la oferta y la demanda. Más aún, la demanda de muchos servicios fluctúa considerablemente por estación, día de la semana, y por hora del día. Este carácter plantea retos de promoción, planeación, de productos, programación y asignación de precios de los ejecutivos de servicios.

²³ Kotler, Philip, Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing Edit. Pearson 8a. Edición. Capítulo 7 Págs. 197-230



Cuatro estrategias promocionales que se pueden aplicar para sugerir los beneficios del servicio y reducir el efecto de la intangibilidad, son:

1. **Visualización.** Las ilustraciones en los anuncios de algunos servicios, dan a saber los beneficios del mismo (p. ej. personas alegres visitando lugares exóticos en cruceros)
2. **Asociación.** Al conectar el servicio con un bien, persona, objeto o lugar tangible, se puede crear una imagen particular.
3. **Representación física.** Los colores, el tipo de envoltura (papel, metal, plástico, etc.) simbolizan alguna característica especial del servicio (p. ej. color oro o platino en tarjetas de crédito).
4. **Documentación.** Del rendimiento pasado y/o de la capacidad futura.

Para compensar la heterogeneidad, las compañías de servicios deben prestar atención a las etapas de planeación de producto e implantación de sus programas de marketing. Desde el principio, la administración tiene que hacer todo lo posible por asegurar la uniformidad de calidad y mantener niveles de control elevados.

Al igual que los fabricantes, las buenas compañías de servicio usan marketing para lanzar una posición sólida en los mercados meta que eligen.

III. 8.2 Estrategias de marketing para compañías de servicio

La cadena servicio-utilidades. Las compañías de servicios exitosas concentran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena de servicio-utilidades, la cual vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes. Esta cadena consta de 5 eslabones:

1. Calidad interna del servicio: Selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que redundará en...
2. Empleados de servicio productivos y satisfechos: Empleados más satisfechos, leales y trabajadores, lo que redundará en...
3. Mayor valor del servicio: Creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente, lo que redundará en...
4. Cientes satisfechos y leales: Clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras, y recomiendan el servicio a otros clientes, lo que redundará en...
5. Utilidades y crecimiento saludables: Un desempeño superior de la compañía de servicios.

IV. TRABAJO DEL CASO

IV. 1 Hechos

El Despacho Méndez mantiene la consultoría contable, financiera, y fiscal para Personas Físicas (de 1996 a la fecha) y Personas Morales desde hace 10 años aproximadamente.

La experiencia del despacho se ha enfocado en atender los siguientes mercados:

- a) **Personas físicas**, de diferente actividad económica. Por ejemplo: Servicios profesionales, camarógrafos, vendedores, artistas (bailarinas de ballet, músicos), con actividad empresarial, en el sector de auto-transporte de carga, y comercializadores de artículos de audio-sonido, principalmente.
- b) **Personas Morales sin fines de lucro**, organizaciones de la sociedad civil organizada que se dedican a la defensa y asesoría en materia de derechos humanos, periodismo social, y fundaciones (2° piso). Los servicios que éstas prestan son de tipo educativo, de salud, albergue y alimentación, capacitación para el trabajo, orientación familiar, educación sexual y prevención.

La configuración actual del Despacho Méndez, está basada en jóvenes que se encuentran estudiando en carreras universitarias afines al objetivo del despacho; algunos incluso se encuentran en la fase de titulación. Esto se combina con la experiencia de Citlali y del propio C.P. Méndez. Se podría definir que el Despacho Méndez surge como empresa familiar, pues dentro de sus orígenes, la incorporación de auxiliares contables han sido, en su mayoría, familiares o recomendados de algunos de ellos.

Otro tema importante es el hecho de que Citlali ha adquirido experiencia en trámites fiscales, con autoridades locales; cálculo y presentación de las declaraciones, lo cual atrae, a más clientes al despacho, principalmente del mercado de las Personas Físicas.

El primer mercado que atiende la consultora Méndez es la de Personas Físicas; sin embargo, desde el 2002, que contratan al CP Méndez para llevar la contabilidad a distancia (Ocosingo, Chiapas) de del FPLN AC, adquiere práctica y experiencia en el ramo de las OSC. A partir de 2004 se incrementa la demanda de consultorías a personas morales, generando ingresos sobresalientes con este mercado.

Los principales servicios que presta el despacho de acuerdo con los mercados que atiende son:

Actividad	Personas Físicas	Personas Morales
Registro en programa Contpaqi	Sólo algunos clientes	Todos los clientes de este mercado
Contabilización en archivo Excel	Casi todas PF con actividad profesional	Ningún cliente
Registro de facturas para declaración DIOT	Casi todas las PF	Ningún cliente
Cálculo y autorización de nóminas	N/A	Todos los clientes que cuentan con nómina
Timbrado de recibos de	N/A	Todos los clientes que

nómina		cuentan con nómina
Facturación electrónica	Aquellos que solicitan el servicio	Todos los clientes
Línea de captura del pago de impuestos federales	Todos	Todos
Atención de requerimientos del SAT	Todos	Todos
Avisos y modificaciones al RFC - SAT	Cuando se requiere	Cuando se requiere
Gestión - trámite de firmas y sellos electrónicos	La mayoría de los clientes	Algunos clientes requieren acompañamiento
Reuniones con proveedores (bancos, auditores, abogados, etc.)	Sólo un cliente ha solicitado acompañamiento	Con algunos clientes, cuando se requiere
Elaboración de contratos y actas constitutivas	N/A	Algunos clientes
Elaboración de presupuestos e informes financieros	N/A	Algunos clientes
Asesorías sobre algún tema en particular	La mayoría de los clientes	Constantemente a todos los clientes

Otro hecho importante, es que Adriana Vela, amiga de la familia Méndez, que conocieron en el Centro de Derechos Humanos M. Pro Juárez, A.C. les propone asociarse para atender necesidades de capacitación y asesoría en temas de Planeación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Temas específicos e institucionales, sobre todo dirigidos a las organizaciones que se dedican a la promoción, difusión y defensa de derechos humanos; mercado poco atendido por contadores y/o administradores.

Recientemente, el C.P. Méndez se ha incorporado a laborar en una Universidad de prestigio internacional; donde además de estar contratado como trabajador administrativo (dentro de la oficina de Auditoría Interna), ya ha recibido invitaciones para impartir clases a nivel licenciatura y técnico universitario.

IV. 1.1 Estatus actual de la cartera de clientes

25 Personas Físicas, los cuales se dedican a las siguientes actividades económicas y/o profesionales:

- Psicólogas
- Periodistas
- Profesores de idiomas
- Asesores legales
- Músico y artista
- Funcionario de gobierno federal
- Camarógrafos, audio y video
- Bailarina de ballet clásico
- Consultores en recaudación de fondos
- Comisionistas /(vendedores artículos de veterinaria)
- Fabricantes y diseñadores de ropa (uniformes varios usos)

- Actividades empresariales de autotransporte de carga de materiales, servicios de lavandería

5 Personas Morales sin fines de lucro (Asociaciones Civiles)

Los principales clientes han sido los siguientes:

- Centro Prodh, A.C.
- Red Periodistas de a Pie
- Comité Década vs Impunidad
- Fundación Ayuda a la Iglesia que Sufre, A.C.
- México Infórmate, A.C.
- Rostros y Voces Oxfam México, A.C.
- Fomento Cultural y Educativo, A.C.
- Fundación San Ignacio de Loyola, A.C.
- Amnistía Internacional Sección Mexicana, A.C.
- Instituto Mexicano de Derechos Humanos y Democracia, A.C.
- Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de DH, A.C.

IV. 2. Análisis situacional, coyuntural / contextual (FODA)

FORTALEZAS.-

1. El despacho se ha dado a conocer “de voz en voz”. Los primeros contactos fueron a través de las Personas Físicas que se han conocido desde las OSC; esto ha ayudado de alguna manera para darse a conocer con otras organizaciones e incluso con otras Personas Físicas.
2. Existe un reconocimiento y confianza en el trabajo del Despacho Méndez, dado que les llaman directamente al despacho de parte de algún recomendado.
3. El despacho cuenta con colaboradores de generaciones jóvenes, (“nativos digitales”) quienes tienen una experiencia más natural con las nuevas tecnologías.
4. Experiencia en el ramo de las Donatarias Autorizadas y buena reputación en el mundo de las Organizaciones No Gubernamentales de derechos humanos.
5. El carisma de Citlali y la facilidad de empatía social con las personas, tiene entre sus funciones, el trato directo con los clientes del despacho.

DEBILIDADES.-

1. Falta de comunicación entre Citlali-J.C. en términos profesionales/laborales.
2. Se tardan en la implementación y aplicación de las actualizaciones fiscales (hasta meses) que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del SAT, derivado de la concientización de los clientes; falta comunicación puntual y asertiva con los clientes.
3. El espacio físico donde se encuentran las oficinas, es reducido y poco funcional.
4. Falta de claridad en el cobro de honorarios, ante algunas personas, principalmente cuando se trata de familiares o amistades cercanas a la familia de los Méndez.
5. Dependencia del personal del despacho (Citlali) con el C.P. Méndez para implementar estrategias de cambio.

OPORTUNIDADES.-

1. Revisar el nivel de satisfacción de los clientes. Por un lado, los clientes que tienen más de 3 años con el despacho no los quieren dejar. Pero no se sabe qué tan cierto es esta posibilidad.
2. Retomar y fortalecer el nicho de mercado de las asociaciones civiles.
3. Que el equipo de colaboradores se profesionalice, recibiendo capacitación especializada, sobre todo en materia fiscal.
4. Mantener la cartera de personas físicas, acrecentándola.
5. Aprovechar las nuevas tecnologías de información.
6. Un nuevo modelo de negocio para el nicho de mercado de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), asociándose con Adriana Vela (amiga de la familia) para impartir talleres y seminarios enfocados al mercado de las organizaciones de derechos humanos, en temas relacionados con la administración, gestión de recursos y seguimiento presupuestal (planeación, monitoreo y evaluación).

AMENAZAS.-

1. El hecho de dejar los compromisos del despacho, por las actividades académicas y de docencia, aunado a la parte laboral ligado a la UIA.
2. Situación económica de algunos clientes para el pago de honorarios, por lo que el flujo de efectivo, es recurrentemente menor al punto de equilibrio.
3. Recurrentes cambios en materia fiscal, los cuales provocan que se contraiga el mercado de las consultoras contables.
4. La posibilidad de que los colaboradores terminen sus estudios profesionales y encuentren una mejor oferta de trabajo.
5. La posibilidad de cerrar el despacho; al no mantener si quiera uno de los 2 nichos de mercado.

MATRIZ FODA

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Externos	1.- Recomendaciones de "voz en voz". 2.- Reconocimiento y confianza al trabajo. 3.- Experiencia en el ramo de las Donatarias Autorizadas y buena reputación en el mundo de las ONG de D.H. 4.- Colaboradores de generaciones jóvenes, "nativos digitales". 5.- El carisma y la facilidad de empatía social con los clientes.	1.- Falta de comunicación al interior del despacho. 2.- Falta de comunicación puntual y asertiva con los clientes. 3.- El espacio físico reducido y poco funcional. 4.- Falta de claridad en el cobro de honorarios. 5.- Dependencia de los socios para implementar estrategias de cambio.

	Estrategia FO: maxi-maxi	Estrategia DO: mini-maxi
Oportunidades (O) 1.- Revisar el nivel de satisfacción de los clientes. 2.- Retomar y fortalecer el nicho de mercado de las asociaciones civiles. 3.- Profesionalización y capacitación del equipo. 4.- Mantener e incrementar la cartera de Personas Físicas. 5.- Aprovechar las nuevas tecnologías de información. 6.- Nuevo modelo de negocio.	1) Potencializar la experiencia de relaciones públicas, para atender alguna otra necesidad del servicio al cliente. (F1, F5, O1, O6). 2) Profesionalización y capacitación del equipo de trabajo en temas fiscales, uso de herramientas digitales. (F4, O3, O5). 3) Presentar nuevos proyectos temporales de colaboración con organizaciones civiles. (F2, F3, F5, O2). 4) Desarrollar propuesta de servicio a clientes basada en capacitación a personal administrativo (F1, F3, F5, O2, O4, O6).	1) Optimizar el tiempo de respuesta, en aplicar las actualizaciones fiscales. (D1, D2, O1, O4). 2) Utilizar nuevas tecnologías de información para la comunicación interna y externa. (D1, D2, O1, O4, O5). 3) Buscar alternativas para cambio de oficina. (D3, O1, O6). 4) Elaborar manuales de procedimientos y políticas. (D4, O3). 5) Contratación de consultor(a) con perfil específico, para apoyar funciones de socios. (D1, D2, D5, O3, O4).
	Estrategia FA: maxi-mini	Estrategia DA: mini-mini
Amenazas (A) 1.- Dejar los compromisos del despacho, por las actividades académicas. 2.- Situación económica de algunos clientes, para el pago de honorarios. 3.- Contracción del mercado, derivado de cambios fiscales. 4.- Salida de colaboradores ante mejores propuestas laborales. 5.- Cierre del despacho.	1) Definir roles y delegar funciones al equipo de trabajo. (A1, F2, F4, F5). 2) Elaborar políticas de cobro de honorarios, con posibilidades de crédito. (A2, A3, F1, F2, F5). 3) Ofrecer servicios complementarios para mantener e incrementar cartera de clientes. (A2, A3, A5, F1, F2, F5). 4) Ofrecer esquema de trabajo con horarios flexibles. (A4, A5, F4).	1) Delegar funciones estratégicas en socia y colaboradores clave. (A1, A5, D2, D5). 2) Definir política de cobro para clientes cumplidos, diferenciando a morosos. (A2, A5, D2, D4). 3) Establecer objetivos, y metas a mediano y largo plazo. (A1, A5, D3).

IV. 3 Diagnóstico

Existe una necesidad de reorganización al interior del Despacho Méndez, a partir de que el C.P. Méndez ha sido contratado por la Universidad, mientras Citlali realiza una supervisión estrecha, tratando de mantener un control estricto de las actividades y tareas que desarrollan los auxiliares contables, ocasionando con ello que se involucre en exceso en el trabajo de los subordinados.

Por otro lado, el C.P. Méndez ha mantenido una gran distancia con los colaboradores, limitándose a asesorar y/o capacitar en temas específicos, por ejemplo: El timbrado de recibos de nómina o la emisión de facturas electrónicas.

Por lo que respecta a los consultores y auxiliares contables, se requiere definirles tareas y actividades concretas para evitar duplicidad de funciones. No existe un programa de incentivos o bonos que pudieran evitar la rotación del personal.

En cuanto a la infraestructura, consideran que se requiere mudar a otras oficinas más amplias, a pesar de que buena parte del trabajo lo realizan en las oficinas de los clientes, principalmente el de las Personas Morales. El trabajo de las Personas Físicas se realiza desde las oficinas del despacho, que cuenta con la siguiente infraestructura:

- A. Las oficinas se encuentran ubicadas al sur de la Cd. de México, en un departamento de Citlali (herencia de su madre), que se acondicionó como despacho.
- B. 4 computadoras personales (laptop), donde trabajan los consultores.
- C. Una impresora y escáner, que se encuentran en red.
- D. Una copiadora (multifuncional) impresora conectada a equipo local.
- E. 2 escritorios y una mesa de trabajo, para reuniones.
- F. Sillas y sillones ejecutivos.
- G. Se adquirieron 2 licencias más del software Contpaqi (versión actualizada 2015), donde se realiza la captura de la contabilidad, emisión de estados financieros, cálculo de nómina y emisión de recibos electrónicos, así como la emisión de facturación electrónica de todos los clientes. En total se tienen 5 licencias distribuidas en 3 equipos de cómputo.

En lo que respecta a los equipos de cómputo y software, es importante mencionar que deben mantener vigentes las licencias de los siguientes programas contables:

- Contpaqi (contabilidad electrónica)
- Nomipaq (nóminas con timbrado electrónico de recibos de nómina)
- Facturación electrónica (módulo cibernético que emite facturas electrónicas).

No existe un programa de capacitación formal, a pesar de que el personal ha recibido capacitación, a través de seminarios y cursos sobre aspectos fiscales, por lo que se mantendrá la necesidad de profesionalizar al equipo de consultores. En el caso de Citlali, es necesario que adquiera no sólo capacitación técnica, sino habilidades gerenciales para dirigir y liderar el despacho.

Existe la resistencia, por un lado, a tener que dejar la línea de negocio de las organizaciones civiles por parte del C.P. Méndez. Por otro lado, tiene el nuevo compromiso laboral ante la Universidad, con la posibilidad cada vez menos inaplazable de impartir clases.

Las consultorías que se dan a las Personas Morales han funcionado por periodos concretos y proyectos específicos. Suelen ser consultorías de no más de 2-3 años.

Falta de misión y visión a largo plazo. Luego entonces falta de planeación estratégica.

El despacho tuvo una proyección de gastos anuales de poco más de 355,000 pesos, para el ejercicio 2015, considerando el número actual de colaboradores, y las necesidades presentes. Para el próximo periodo se proyecta un incremento gradual por arriba de la inflación (4.5% - 5%).

En cuanto a la rentabilidad esperada del negocio, se tiene que actualmente el Despacho Méndez tiene un margen del 55.33% para el ejercicio fiscal 2015 (cifras estimadas). En este

sentido, se espera mantener, al menos, un margen de utilidad por arriba del 30% para los próximos 5 años.

PRESUPUESTOS DE GASTOS ANUAL

CONCEPTO	IMPORTE	Año 2015	2016	2017	2018
Sueldos y Gastos de Personal					
Socios	137,500.00		144,375.00	151,593.75	159,173.44
Colaboradores	162,500.00		170,625.00	179,156.25	188,114.06
		300,000.00	315,000.00	330,750.00	347,287.50
Capacitación de personal		10,000.00	10,500.00	10,972.50	11,466.26
Gastos de Operación					
Renta	42,000.00		43,890.00	45,865.05	47,928.98
Luz, teléfono, agua	9,300.00		9,718.50	10,155.83	10,612.84
Actualización software	14,250.00		14,891.25	15,561.36	16,261.62
Póliza de Seguros	10,200.00		10,659.00	11,138.66	11,639.89
Papelería	4,500.00		4,702.50	4,914.11	5,135.25
Internet	3,600.00		3,762.00	3,931.29	4,108.20
Varios	2,700.00	86,550.00	2,821.50	2,948.47	3,081.15
			90,444.75	94,514.76	98,767.93
Dep'n Activo Fijo					
Dep'n. Eqpo Cómputo	7,155.00		5,583.89	8,166.00	5,766.92
Dep'n. Mob. Eqpo. Ofna	1,628.00		754.00	754.00	754.00
Dep'n. Eqpo. Transporte	-	8,783.00			57,444.15
			6,337.89	8,920.00	63,965.07
Presupuesto de Gastos		405,333.00	422,282.64	445,157.26	521,486.76

Fuente: propia

De acuerdo a la segmentación de los 2 mercados que se tienen en el Despacho Méndez, los ingresos que se proyectaron para el ejercicio 2015, fueron:

Personas Físicas	Personas Morales	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> • 227,300 • 35% 	<ul style="list-style-type: none"> • 415,150 • 65% 	<ul style="list-style-type: none"> • 642,450 • 100%

Fuente: propia

Por otro lado, el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del Despacho Méndez, que se presenta en las conclusiones, se aplicará sobre la base de valores futuros proyectados (VFP) de ingresos y egresos del despacho, y tomando en consideración los siguientes indicadores económicos:

Tasa de inflación	4.50%
Costo de capital	20%

IV. 4 Cambios en Política Fiscal por parte del SAT

Una de las vertientes de la política fiscal de las autoridades mexicanas en los últimos cinco años, es el hecho de impulsar fuertemente el tema de la fiscalización, mediante medios electrónicos, lo que ha orillado no sólo a la especialización y actualización permanente, por parte de despacho o consultores especialistas en materia fiscal, sino también, al hecho de modernizar equipos, actualizar programas computacionales e infraestructura de dichos consultores, para cumplir con los nuevos ordenamientos fiscales, y al mismo tiempo mantenerse en el mercado de la consultoría.

Por otra parte, el Lic. Luis Videgaray, Secretario de Hacienda y Crédito Público, propuso recientemente a la Cámara de Diputados el **Paquete Económico para 2016**²⁴:

1. **Ahorro de largo plazo**
2. **Deducción de inversión para Pymes, energía e infraestructura**
3. **Facilitar créditos para Pymes**
4. **Capital de riesgo**
5. **Repatriación de ingresos en el extranjero**
6. **Fortalecimiento del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)**. En este punto busca incorporar a quienes adicionalmente a los ingresos que perciban del RIF, obtengan ingresos por sueldo, salario o intereses, o que sean socios de personas morales que tributan en el Régimen de Personas Morales con fines no lucrativos.
7. **Sorteos fiscales**

Lo que se propone en el punto 6, sobre todo, podría significar potencializar uno de los nichos de mercado en el que se encuentra el Despacho del C.P. Méndez, luego que su experiencia, como se menciona en el caso, ha sido en las organizaciones y asociaciones civiles, las cuales se denominan fiscalmente: *Personas Morales sin fines lucro*.

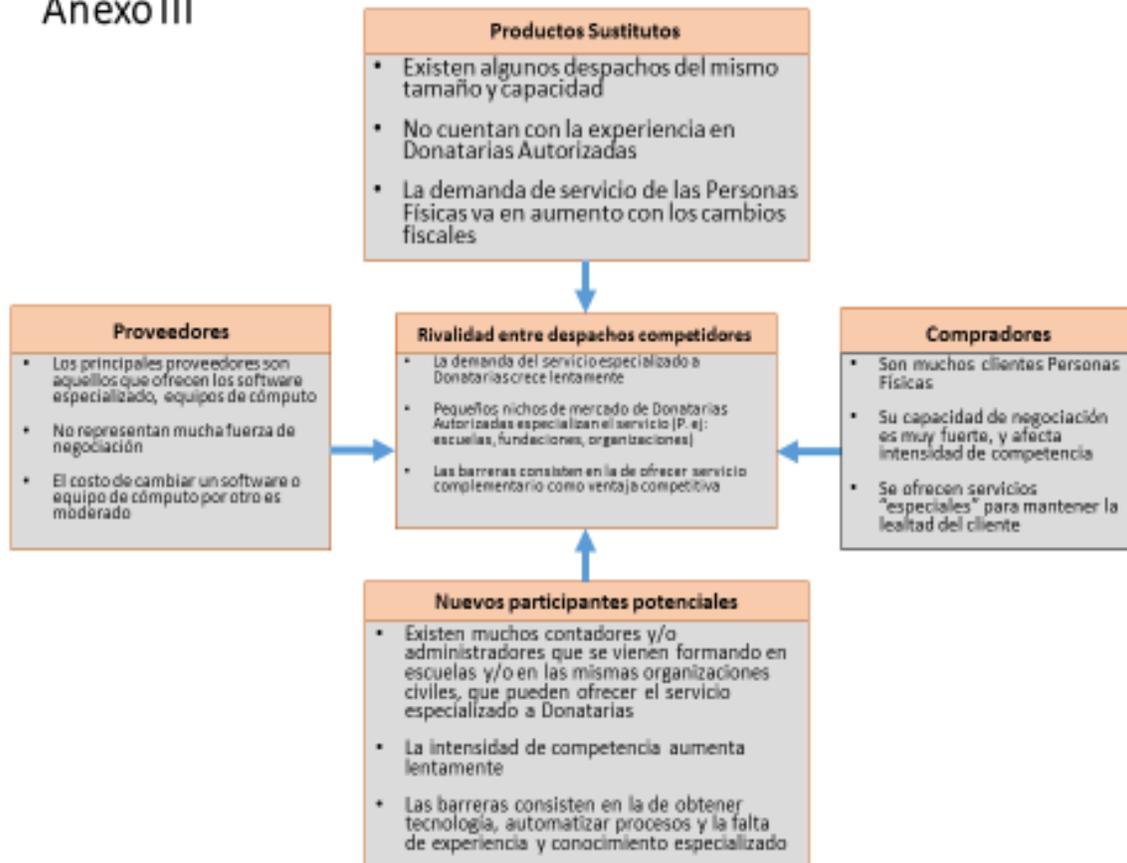
IV. 5 Análisis de la competencia

En cuanto al análisis de la industria de servicios, particularmente el de despachos y consultoras contables, para conocer el tamaño del mercado, evaluando los recursos, ponderando el crecimiento futuro, a partir de las capacidades y competitividad de la misma, se utilizará en el despacho el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter (Anexo III.2).

²⁴ <http://prodigy.msn.com/es-mx/dinero/economy/7-cambios-fiscales-que-propone-hacienda-para-2016/ar-AAe5GzP?ocid=SL5MDHP#page=1> 09/septiembre/2015

Para poder analizar mejor a la competencia del Despacho Méndez, se desarrolló la matriz de Michael Porter: 5 Fuerzas Competitivas:

Anexo III



IV. 6 Alternativas de solución

1. La línea de negocio de las Personas Morales puede fortalecerse a partir de la contratación de los servicios, por proyectos temporales y no necesariamente llevar la contabilidad y consultoría fiscal permanente de las OSC.
2. Que continúen en el mercado de las Personas Físicas, incrementado la cartera de clientes, y dejando de lado el de las Personas Morales, con la capacitación permanente de personal.
3. Enfocar la apuesta a un modelo de negocios basado en ofrecer servicios contables, fiscales y administrativos, dirigidos al sector de las asociaciones civiles que se dedican a la defensa y promoción de derechos humanos (mercado meta).
4. La posibilidad de asociarse con la colega Adriana Vela para dar consultorías, basado en la capacitación a las organizaciones de derechos humanos, sobre la administración de proyectos/presupuestos y seguimiento contable fiscal.

5. Contratar más consultores capacitados y especializados que apoyen en la conducción del despacho, en coordinación con Citlali.
6. O bien, teniendo el mismo número de consultores, sin contratar a más, pero invirtiendo en la capacitación y su profesionalización, tratando de mantener los 2 nichos de mercado.
7. Elaborar un nuevo organigrama que esté acorde a las nuevas necesidades del despacho y un manual interno de descripciones y perfiles de puestos.
8. Frente a la competencia del despacho, se deben evaluar recursos y capacidades de los proveedores: Software contable, cómputo, redes, renta de oficina, principalmente, además de revisar y ajustar el monto de los honorarios que se cobran.
9. Buscar una posible alianza con otro despacho de contadores que tengan la(s) misma(s) línea(s) de negocios.

IV. 7 Selección de alternativa y justificación

A partir de la nueva configuración del despacho y dado que la experiencia del C.P. Méndez está focalizada para atender a las Personas Morales sin fines de lucro, se considera que deben mantener la consultoría para ambos mercados (Personas Físicas y Personas Morales) de ahí que se debe tomar la primera de las alternativas anteriormente enlistadas.

La prestación de servicios para las Personas Morales se enriquecería, por ahora, con la capacitación a otras personas que se encuentren como asistentes administrativos de dichas organizaciones, o coadyuvar en la contratación de estos perfiles; de tal forma que el despacho se limite a la formación de contadoras/contadores, o personas que se encargarán de la administración de dichas organizaciones.

Lo que se pretenderá, es buscar un ambiente organizacional, que desde las OSC, nos permitan desarrollar un espíritu emprendedor (intra-emprendedor) por parte de los consultores del Despacho Méndez. Como lo menciona Peter Drucker (Ver punto III. 2. del Marco Teórico).

Por ende se toma la decisión sobre la 2ª alternativa enlistada: Mantener los 2 mercados:

- a) Personas Físicas.- asesoría, consultoría administrativa, contable y atención de declaraciones y asuntos fiscales.
- b) Personas Morales.- organizaciones y asociaciones civiles, sin fines de lucro, preferentemente con autorización de Donatarias Autorizadas, que se dedican a la promoción, defensa y difusión de los derechos humanos.

En este sentido, la reorganización de las actividades del despacho consistirá en utilizar el modelo de Departamentalización por Grupo/Tipo de Clientes, con sólo dos niveles organizacionales, porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite (Anexo III Organigrama Propuesto).

1. C.P. Méndez estará a cargo del nicho de mercado de las Personas Morales
2. Citlali será responsable de la relación con el sector de las Personas Físicas.

Para que Citlali vaya asumiendo cada vez más la coordinación general del despacho y a su vez no demanden demasiado tiempo del C.P. Méndez, dado que no dejará las labores de la UIA, por el contrario, asumirá las clases, se buscará que la cartera de clientes, en términos de ingresos, tenga una proporción de 70% PF y PM 30%.

Sin embargo, la departamentalización no será la de construir una estructura rígida, sino la de combinar: a) la departamentalización funcional (para el caso de mercado de Personas Físicas), pues la misma diversidad de actividades económicas en las que se encuentran éstas exigen la diversidad del ofrecimiento de servicios, y b) la departamentalización por tipo de clientes: Personas Morales y Personas Físicas.

El diseño de la estrategia de marketing estará impulsada por el cliente, o mejor dicho, por los tipos de cliente que tiene la consultoría Méndez, es decir, en las Personas Morales con fines no lucrativos y en las Persona Físicas, asociadas a dichas Personas Morales, como el mercado meta.

La propuesta de valor que ofrece el despacho será, para las Personas Morales: Capacitación, formación de contadores/contadoras u administradores especializados en administrar y contabilizar asociaciones civiles, al mismo tiempo de llevar la contabilidad fiscal de las organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, fundaciones, colectivos, etc.



El tipo de ventaja competitiva que se persigue consistirá en una combinación de estrategias de mejores costos, al potencializar las capacidades del personal actual y futuro de las personas que integran el despacho, con la cual se hará un ofrecimiento de alta calidad en servicios contables, fiscales y administrativos, **dirigidos a las personas morales del sector de las asociaciones civiles que se dedican a la defensa y promoción de derechos humanos** y Personas Físicas que colaboran, directa o indirectamente para dicho sector. A través de las siguientes líneas:

1. La plantilla de colaboradores seguirá siendo de estudiantes en formación, o que acaban de concluir con sus estudios universitarios; el despacho ofrecerá ser su primer empleo, con honorarios modestos.

2. Para no demeritar la calidad en el servicio, se mantendrá un programa de **capacitación semestral/anual** en el manejo de los programas contables que se tienen en el despacho (Contpaqi, Nomipaq), así como de las herramientas que nos ofrecen las tecnologías de la información, como redes sociales para el almacenamiento y envío de información (**Dropbox, Facebook**). Para este rubro se mantendrá un **presupuesto aproximado de 10,000-15,000 pesos** semestrales, para todo el personal del despacho.

En otros términos se buscará focalizar la variabilidad de los servicios, donde la calidad dependerá de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan.

Para ello se evaluarán a los colaboradores mensualmente y se tendrán reuniones de trabajo para revisar tareas pendientes, con la posibilidad de rotar al personal que está encargado de las consultorías a PF, con aquellos/as que se encargan de dar consultoría dirigida a las PM; de esta forma se podrá mantener la auto-capacitación, generando ahorros importantes en el rubro de la capacitación.

Para vender y atraer más clientes, se intensificarán las comunicaciones en redes sociales, tomando en cuenta lo siguiente:

- a) Enviar memos tweets y mensajes escritos a los clientes vigentes, de tal forma que ayude, por un lado, a reforzar la comunicación con ellos sobre algún tema de relevancia fiscal que les afecte, y por otro lado, a que recomienden a más clientes mediante herramientas como **Facebook y Twitter**, principalmente.
- b) Mandar circulares de información con temas dirigidos a las organizaciones civiles, en temas de capacitación para el personal de dichas organizaciones.
- c) Se mantendrá el mismo pago a los socios, por un año más, para fortalecer las finanzas del despacho, esto con la intención de que Citlali se capacite en el manejo de equipos de trabajo (habilidades directivas). En lo que respecta al C.P. Méndez, sus honorarios se pagarán en función de las horas efectivas de trabajo que le dedique a atender las necesidades de los clientes.

La propuesta de asociarse con Adriana Vela (para impartir talleres y seminarios de capacitación a mayor escala) se verá más adelante, pues se considera que esta invitación podría cambiar de manera importante, el rumbo del despacho.

Asimismo, quedará para más adelante (pero sin dejar de ver su importancia) la elaboración del manual interno de procedimientos, de descripciones y perfiles de puestos, lo que ayudará a tener mayor claridad y referencia en las actividades correspondientes a cada persona.

V. CONCLUSIONES

Dentro del sector servicios, como despachos contables, existen un sinnúmero de asesores independientes o despachos completos dedicados al servicio de la consultoría contable, administrativa, fiscal e incluso auditoría para efectos financieros. Según datos del INEGI, firmas y despachos de consultoría contable, administrativa y fiscal, oscila alrededor de 250 en todo el país, algunas de éstas tienen sucursales en el interior de la República Mexicana.

A pesar de ello, J.C. Méndez y su equipo de colaboradores consideran que pocos son los que se dedican al sector de las organizaciones de la sociedad civil, particularmente al de las Donatarias Autorizadas (mercado meta-target).

El presente caso es una fotografía reciente del despacho contable fundado por el C.P. Julio César Méndez y su esposa, el cual gracias a las entrevistas e investigación realizada, proporciona una idea de las fortalezas, necesidades y áreas de oportunidad internas (debilidades), donde es preciso poner atención para incrementar la rentabilidad del negocio y generar valor agregado en todos sus ámbitos. Por ejemplo: Como empleador para dar oportunidad al desarrollo de jóvenes que buscan trabajo, o generar ideas de auto-empleo, a través de las capacitaciones de los asistentes administrativos de sus clientes (PM).

Muchos de los resultados obtenidos y/o de los comentarios de los integrantes de la consultoría Méndez, derivan de las percepciones de tipo cualitativo, los cuales apuntan hacia la necesidad de mantenerse en el mercado de las consultorías contable, administrativa, financiera y fiscal. Aun y cuando han tenido la posibilidad de que algunos consultores sean contratados por otras empresas o mismas OSC a las que se les ha dado asesoría, la mayoría de ellos pretende mantenerse en un empleo con cierta independencia.

La asesoría sobre herramientas y conocimientos básicos, o para regularizar contabilidad fiscal y apoyar en la administración de las organizaciones, es una adecuada opción para ello.

En opinión de los socios, el despacho será un negocio viable, pues viene un nuevo auge en la línea de negocios de la asesoría administrativa dirigida a las Personas Morales señaladas con anterioridad.

*Citlali: ¡"Sí hay futuro! Si nos aplicamos y respetamos los puntos que no nos favorecen.
No nos ayuda correr por lados separados, debemos alinearnos a la estrategia.
Hay colaboradores inestables, pero vamos capacitando y dando acompañamiento.
Evitemos las confrontaciones y malos entendidos..."*

Mientras J.C. Méndez adquiera experiencia dentro del puesto de auditor interno de la Universidad, y seguramente iniciarse dentro de la práctica docente, potencializará la línea de negocio de coadyuvar a las mismas organizaciones sin fines de lucro, pero desde la capacitación de las personas que se encargan de la administración de dichas organizaciones.

Adicionalmente, se podrá complementar la experiencia con la integración al despacho, de colegas y amigos, en la búsqueda de una nueva fórmula de negocio a las organizaciones y asociaciones civiles, en donde el principal elemento estará orientado al

fortalecimiento de las capacidades institucionales de dichas asociaciones, desde el manejo de la metodología de planeación, monitoreo y evaluación.

Las recomendaciones a corto y mediano plazo son mantener e incrementar la inversión en capacitación del personal del despacho, en sus diferentes temáticas: Actualización sobre reformas fiscales, relaciones públicas, cobranza y manejo de software especializado. Sin duda, habrá que ampliar la cartera de clientes, para ello es importante mejorar los mecanismos y canales de difusión de los diferentes servicios que presta el despacho.

Si se tuviera que fijar una meta en términos monetarios, ésta tendría que ser la cantidad suficiente como para que el C.P. tuviera que optar por dejar el empleo de la Universidad (incluido el valor curricular que le dará el impartir clases) ¿Cuánto tendría que ganar en el despacho para dejar el trabajo actual?

De esta manera, tenemos que en términos financieros el Despacho Méndez pretende alcanzar, en diez años, una Tasa Interna de Retorno de 38.20%, por lo cual al ser mayor del 20% (tasa de referencia), es una buena opción, financieramente hablando, la apuesta de potencializar las capacidades del despacho, con lo que arroja el presente trabajo de investigación.

N° PERIODO	PERIODO		Valor Futuro		TIR	Utilidad Neta Proyectada	Rentabilidad Esperada
			Ingresos	Egresos			
1° Periodo	3	años	\$733,142.18	-\$521,486.76	28.87%	116,410.48	15.88%
2° Periodo	5	años	\$800,609.59	-\$562,448.11	29.75%	130,988.81	16.36%
3° Periodo	10	años	\$997,705.20	-\$616,552.08	38.20%	\$209,634.22	21.01%
4° Periodo	20	años	\$1,549,405.68	-\$999,031.41	35.52%	\$302,705.85	19.54%

El presente estudio del caso Méndez no pretende abarcar todos los detalles de cada aspecto de la consultoría de la familia Méndez, y en este sentido tiene varias limitaciones. Se trata de compactar en un estudio la percepción que es capaz de capturar el instante en el que la metodología es aplicada. Algunos indicadores son perfectibles y otros pueden ser difíciles de poder llevar a la práctica, considerando las características del negocio y la historia familiar de los Méndez.

Teniendo eso en cuenta, se trata de un acercamiento enriquecedor a la situación general de la consultoría contable y fiscal que ofrece el Despacho Méndez, que además de permitir la comparación con otros negocios del mismo sector, puede ser una herramienta y puerta de entrada a lo que sería una nueva etapa de la evolución del negocio del C.P. Méndez y su esposa, tanto para los involucrados directos y beneficiarios actuales, como para aquellos que lleguen en un futuro no muy lejano.

VI. BIBLIOGRAFÍA:

- Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial/Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice/Edit. McGraw-Hill.
- Conceptos de Administración Estratégica/Fred R. David/Edit. Pearson/11^a Edición 2008.
- Financiamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México/Michael D. Layton/ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez/1^a Edición 2012.
- Fundamentos de Administración Financiera/Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt, Bartley R. Danielsen/ Edit. McGraw-Hill/14^a Edición 2013.
- Fundamentos de Marketing/William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker/Edit. McGraw-Hill/ 14^a Edición 2007.
- Fundamentos de Marketing/Philip Kotler, Gary Armstrong/Edit. Pearson/8^a Edición 2008.
- La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso/Carlos Llano Cifuentes/Edit. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) 1998.
- Matemáticas Financieras/Alfredo Díaz Mata, Víctor M. Aguilera Gómez/Edit. McGraw-Hill/4^a Edición/2008.
- Planeación Estratégica Teoría y Casos/Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III Edit. McGraw-Hill 18^a Edición 2012.
- Régimen Legal de las Donatarias Autorizadas/L.C. Antonio Luna Guerra/Ediciones Fiscales ISEF/1^a Edición 2005.
- Una Fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010/Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) CIVICUS – World Alliance for Citizen Participation. Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, A.C. Agosto 2011, 1^a Edición.

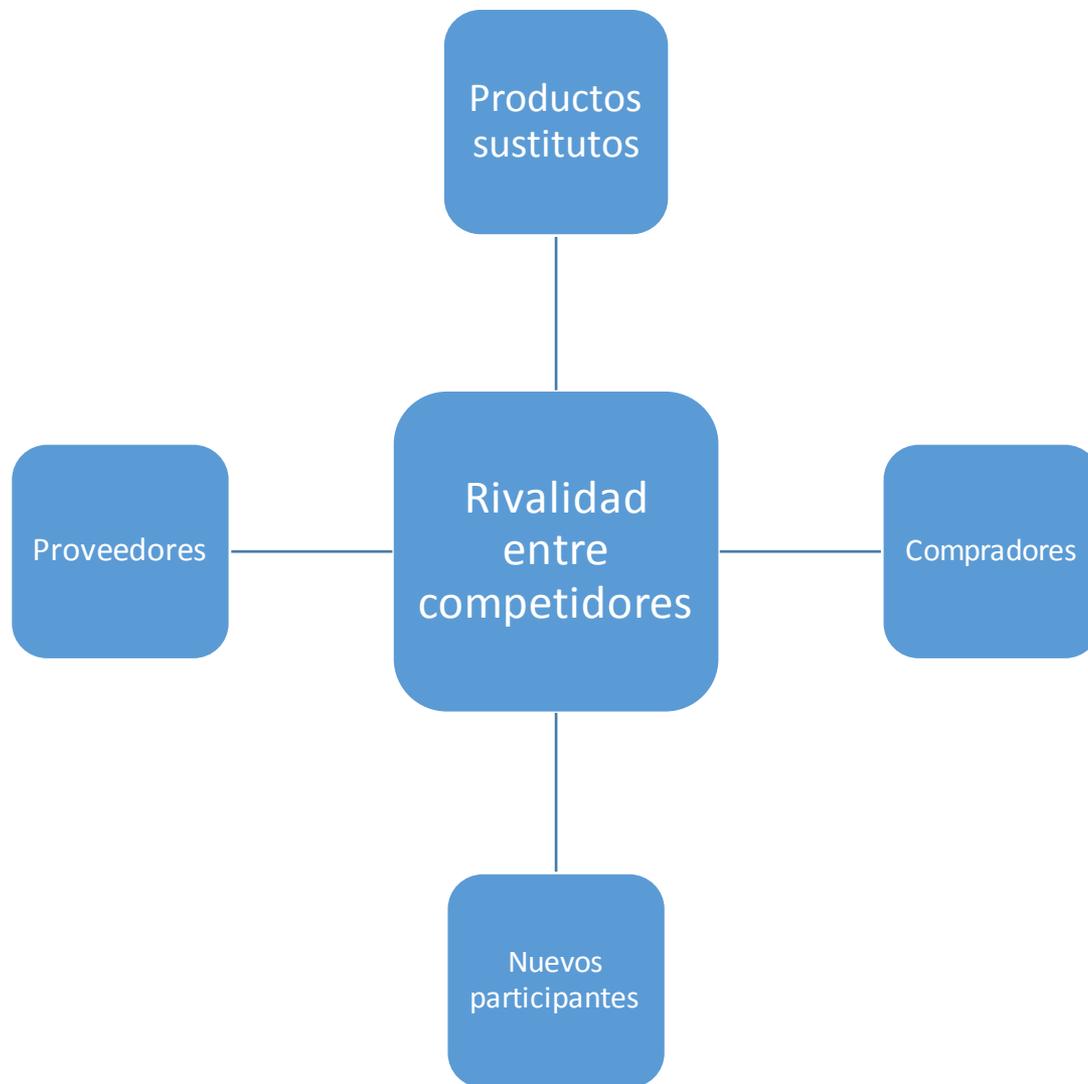
Instrumentos de apoyo:

- Estados financieros pro-forma (TIR % Tasa Interna de Retorno).
- Ley de ISR Donatarias Autorizadas.
- Listado del SAT sobre Donatarias Autorizadas (archivo en excel).

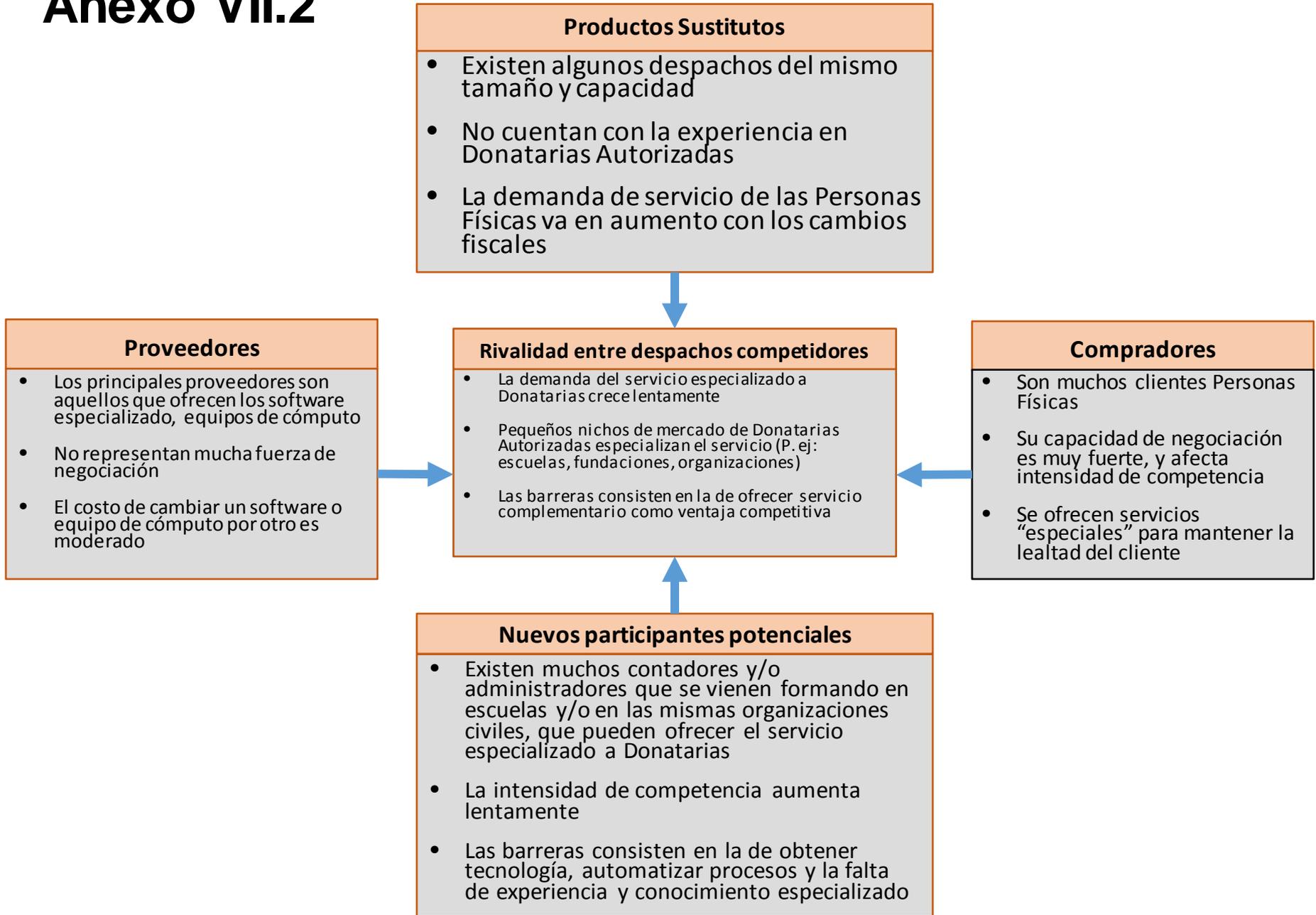
Herramientas:

- Perfil de colaboradores.
- Análisis de ventas/ingresos por sector de clientes-contribuyentes.
- Proyección de ingresos vs gastos.
- Mercado Target.
- Estudio de OSC.

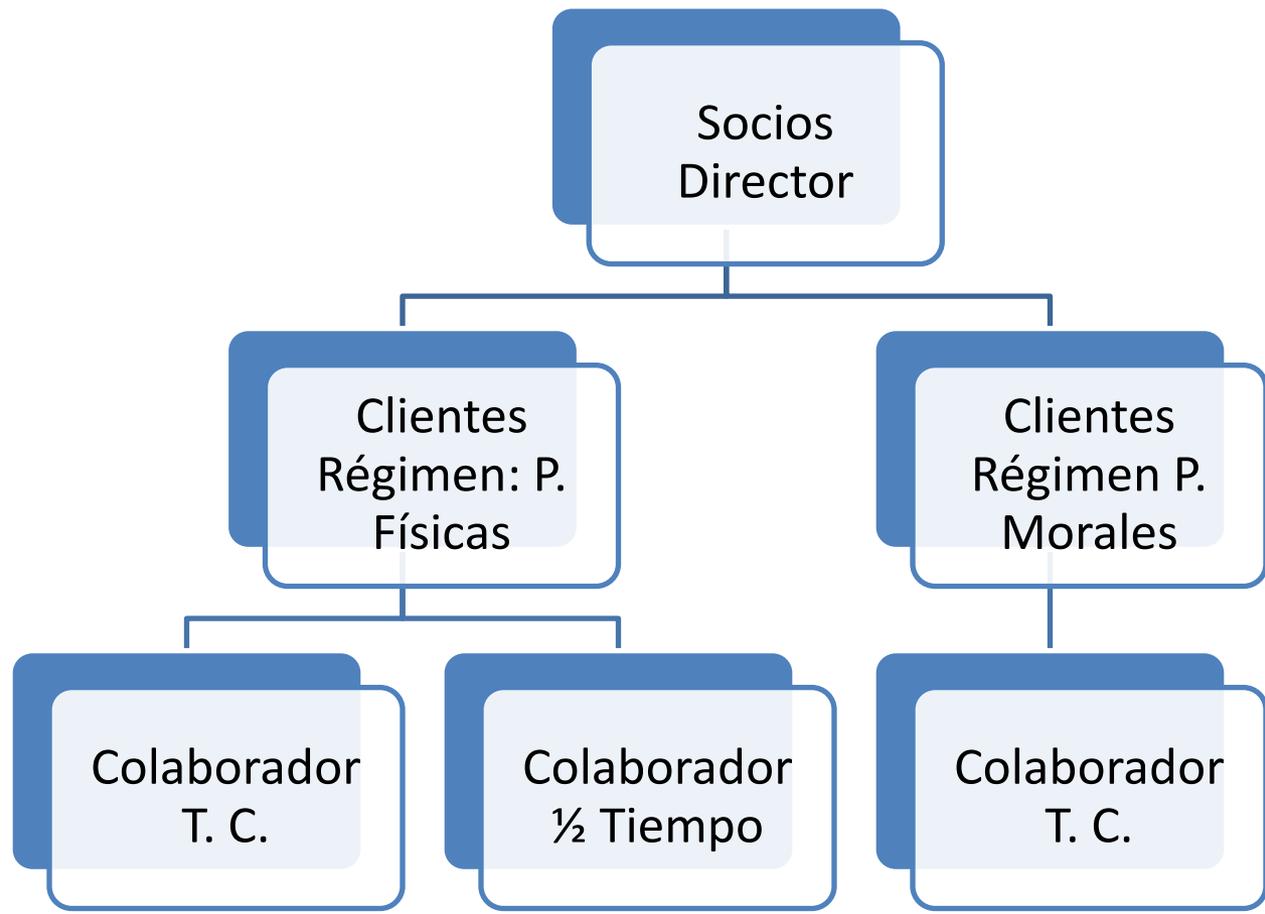
Anexo VII.1 Análisis de 5 Fuerzas Competitivas



Anexo VII.2



Organigrama sugerido



Organigrama original

