

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
GERENCIA

**Propuesta de desarrollo de nuevos servicios a brindar por parte del
Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados, S.A.**

Ricardo Montenegro Guillén

Enero del 2023

HOJA DERECHOS DE AUTOR

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, si no cuenta con previa autorización escrita de los autores.

Este trabajo está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley. Cualquier reproducción de este documento, ya sea parcial o total, debe contar con la respectiva autorización escrita de los autores.

CARTA DEL TUTOR

San José, 13 de junio de 2023.

Señores
Servicios estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Ricardo Montenegro Guillén, cédula de identidad número 303430715, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Propuesta de desarrollo de nuevos servicios a brindar por parte del Despacho Carvajal & Colegados Contadores Públicos Autorizados, S.A., el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Maestría.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

| | | | |
|----|---|-----|------|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA | 10% | 10% |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES | 20% | 20% |
| c) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 30% |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 20% | 20% |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO | 20% | 20% |
| | TOTAL | | 100% |

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**LUIS ANGEL
MONTROYA
MORA (FIRMA)**
Firmado digitalmente por
LUIS ANGEL MONTROYA
MORA (FIRMA)
Fecha: 2023.06.13
11:29:01 -06'00'

Lic. Luis Angel Montoya Mora. MBA
Contador Público Autorizado No. 3463
Colegio Ciencias Económicas No. 36137

CARTA DE LECTOR

San José, 15 de agosto de 2023.

Sede Llorente
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

El estudiante Mantenegro Guillén Ricardo, con cédula de identidad número 3-0343-0715 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **Propuesta de desarrollo de nuevos servicios a brindar por parte del Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados, S.A.**

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



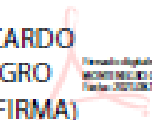
Firma
Nombre MACO. Christian Laidley Bermúdez Lic.
Cédula 1-1098-0279

Declaración jurada

Yo, Ricardo Montenegro Guillén, mayor de edad, portador de la cédula número 303430715, egresado de la carrera de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes constituyen el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Maestría en Administrador de Negocios, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: *Propuesta de desarrollo de nuevos servicios a brindar por parte del Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados, S.A.*, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado con Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original, Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 16 días del mes de agosto del 2023.

MARIO RICARDO
MONTENEGRO
Firma GUILLEN (FIRMA)



Firmado digitalmente por MARIO RICARDO MONTENEGRO GUILLEN (FIRMA)
Fecha: 2023.08.16 11:06:17 -0500

Cédula 303430715

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 16 de agosto del 2023.

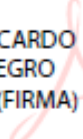
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Ricardo Montenegro Guillén con número de identificación 303430715 autor del trabajo de graduación titulado Propuesta de desarrollo de nuevos servicios a brindar por parte del Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados, S.A. presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 Firmado digitalmente
por MARIO RICARDO
MONTENEGRO
MONTENEGRO
GUILLEN (FIRMA)
Fecha: 2023.08.16
14:51:00 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

Dedicatoria

A mis padres Mario Montenegro Mora y Ana Guillén Mora, porque siempre me inculcaron y motivaron a estudiar y a superarme cada día más, así como esforzarme para que pudiera educarme de la mejor manera.

A mi muy amada esposa Yessenia González Fonseca, por servirme de inspiración, por motivarme y apoyarme para que culminara este proyecto de Maestría, porque siempre fue paciente y comprensiva, cuando necesité tiempo para dedicarle a este proyecto.

A mis hijos Fiorella, Angela y Liam que siempre me sirven de inspiración y motivación para continuar con mis deberes.

Gracias al apoyo de cada uno de ustedes he logrado cumplir esta meta, por lo que este triunfo también es de ustedes.

Agradecimiento

Al Creador por haberme brindado la capacidad y entendimiento para poder alcanzar este logro.

A mis padres, esposa e hijos por el apoyo y motivación que he recibido de ellos durante el desarrollo profesional de mi vida.

A mi profesor tutor Máster Luis Ángel Montoya Mora, porque siempre recibí de su parte una guía y orientación oportunas y de calidad para la realización de este proyecto.

A los socios y colaboradores del Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados, S.A., que colaboraron con su disponibilidad para llevar a cabo las actividades de investigación y conclusión de este proyecto.

Índice

Contenido

| | |
|--|------------|
| Resumen Ejecutivo | 11 |
| CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA..... | 13 |
| 1.1 Introducción. | 13 |
| 1.2 Antecedentes. | 14 |
| 1.3 Representaciones internacionales | 25 |
| 1.4 Descripción y delimitación del problema..... | 28 |
| 1.5 Justificación. | 29 |
| 1.6 Objetivos Generales y Específicos. | 36 |
| 1.7 Alcances y beneficios del proyecto. | 37 |
| CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL..... | 40 |
| CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO..... | 59 |
| 3.1 Tipo de estudio. | 59 |
| 3.2 Tipo de investigación..... | 61 |
| 3.3 Estadística..... | 62 |
| 3.4 Importante..... | 62 |
| 3.5 Tipo de muestra..... | 63 |
| 3.6 Fuente de información y técnicas de recolección. | 65 |
| 3.7 Etapas de la investigación..... | 68 |
| CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 73 |
| 4.1 Resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas..... | 74 |
| 4.2 Resultados de las entrevistas..... | 79 |
| 4.3 Información de artículos en diarios nacionales..... | 86 |
| CAPÍTULO 5 ESBOZO PRELIMINAR DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN..... | 107 |
| 5.1 Propuesta de negocio de servicios complementarios..... | 107 |
| 5.2 Beneficios: | 108 |
| 5.3 Mercado meta..... | 108 |
| 5.4 Proyecciones financieras..... | 109 |
| 5.5 Presupuesto proyectado a cinco años..... | 110 |
| 5.6 Análisis de riesgos y mitigación..... | 121 |
| CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 125 |

| | |
|---|------------|
| 6.1 CONCLUSIONES..... | 125 |
| 6.2 RECOMENDACIONES. | 127 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 130 |
| GLOSARIO | 133 |
| ANEXOS | 137 |
| Cuestionario aplicado las entrevistas..... | 137 |

Resumen Ejecutivo

Este proyecto abarca la realización de una propuesta por medio de la cual el Despacho Carvajal & Colegiados ha incorporado servicios nuevos a su portafolio de servicios ya existentes. Esto contempla la realización de un diagnóstico de la situación de la firma, de cara a las necesidades actuales del mercado de clientes.

Es interés de la Junta Directiva del Despacho Carvajal & Colegiados, ampliar la gama de servicios que brinda a sus clientes, ya que ha percibido una demanda de servicios adicionales y complementarios de auditoría externa y aseguramiento que actualmente brinda la empresa, concentra el porcentaje de mayor ingreso. A su vez, la incorporación a firmas internacionales como LEA Global, y una posible alianza con una nueva firma internacional, obligaría al Despacho Carvajal & Colegiados a incorporar nuevos servicios a su actual portafolio.

La propuesta planteada se debe dar posterior a un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que mantiene la empresa en la actualidad, así como de un estudio de las necesidades de los posibles clientes para determinar el recurso económico y humano con que cuenta actualmente el Despacho Carvajal & Colegiados y las necesidades de ambos, a futuro.

La incorporación de nuevos servicios que el Despacho Carvajal & Colegiados puede y debe brindar al mercado, representa una necesidad primordial, si la entidad pretende mantenerse como una empresa importante en la prestación de servicios de auditoría y aseguramiento y, así, poder competir con las grandes firmas existentes.

Mediante la recopilación de los datos y como resultado de los análisis realizados, se logra determinar que existe una demanda hacia la Firma de servicios adicionales o servicios BPO (Business Process Outsourcing), con los que, la entidad puede ampliar su cartera de clientes, diversificar sus ingresos y aumentar la rentabilidad a sus accionistas.

El Despacho Carvajal & Colegiados cuenta actualmente con recurso humano y económico para iniciar con la promoción y realización de los servicios. La inversión para desarrollar y consolidar los nuevos servicios se considera asequible, ya que, el tema de publicidad se puede incorporar a la estrategia de mercadeo que tiene actualmente el Despacho Carvajal & Colegiados y la incorporación de los recursos materiales y humanos se ven compensadas con el aumento de los ingresos.

CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Introducción.

Este apartado muestra la situación que actualmente tiene el Despacho Carvajal & Colegiados, ya que, es una organización con más de 47 años de constitución que, a lo largo de su existencia, ha brindado servicios de auditoría externa en el área financiera, en tecnologías de información, encargos de aseguramiento y asesorías fiscales. Esta estrategia de operación ha hecho que la organización sea reconocida como una de las firmas más prestigiosas del mercado nacional.

No obstante, en los últimos años el mercado ha demandado de las Firmas de auditoría nuevos servicios, los cuales son complementarios a los servicios de auditoría y aseguramiento. La tercerización o subcontratación de servicios que antes realizaban las compañías a lo interno es cada vez más frecuente.

Aunado a lo anterior, la empresa es representante de la Asociación Internacional de Firmas LEA Global, la misma tiene clientes con presencia a nivel internacional y clientes con posible posicionamiento a futuro en Costa Rica. Esto hace que la Firma Carvajal & Asociados desarrolle una estrategia y tenga una estructura organizativa para captar esos clientes con necesidades de tercerización de servicios.

Según la información recabada de la misma Firma Carvajal & Asociados, los servicios a implementar son los siguientes:

1. Brindar la representación legal de las entidades internacionales.
2. Brindar el domicilio fiscal de las entidades internacionales.
3. Servicios de procesamiento y administración de planillas a clientes locales e internacionales.
4. Servicios de contabilidad a clientes locales e internacionales.
5. Servicios de tesorería para empresas nacionales e internacionales.

1.2 Antecedentes.

El trabajo presente tiene como propósito proponer a la Firma Despacho Carvajal & Colegiados un proyecto de promoción de nuevos servicios complementarios como auditoría externa de estados financieros y aseguramiento que actualmente concentran el noventa por ciento (90%) de los ingresos que genera la organización.

En la actualidad, la demanda de otros servicios complementarios a la auditoría externa ha originado a nivel mundial y nacional que las firmas de auditoría tengan que incorporar un portafolio de servicios diversos, tales como los servicios de BPO (Business Process Outsourcing), el cual consiste en la subcontratación por parte de los clientes de back-office, tales como procesamiento y administración de planillas, actividades de recursos humanos, servicios de tesorería y contabilidad.

Existe una oportunidad de negocio, ya que se percibe una demanda de clientes internacionales y locales que requieren de estos servicios que actualmente la Firma Carvajal & Asociados, no brinda y, por ende, ha dejado de percibir ingresos adicionales.

La firma Despacho Carvajal & Colegiados Contadores Públicos Autorizados, S.A. es una organización fundada en enero de 1975, por el socio fundador José Antonio Carvajal Arias. La firma brinda servicios de auditoría externa financiera, encargos de aseguramiento, auditoría y asesoría de tecnologías de información y tomas de activos a distintos clientes.

Cédula Jurídica: 3-101-122731-10

Fecha de fundación: enero de 1975

Domicilio: San José, Montes de Oca, San Pedro, Plaza San Pedro, tercer piso, costado sur de la Iglesia Católica

Apartado Postal: 7810-1000 San José.

Teléfono: (506) 2283-2525

Fax: (506) 2283-2323

Correo Electrónico: info@carvajalcr.com

Página Web: www.carvajalcr.com

Socios y Representantes Legales:

➤ **Lic. José Antonio Carvajal Arias (Fundador)**

Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública. Contador Público Autorizado No. 230; 44 años de experiencia.

➤ **Lic. Gerardo Montero Martínez**

Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública. Contador Público Autorizado No. 1649; 27 años de experiencia.

➤ **Lic. Ricardo Montenegro Guillén,**

Licenciado en Contaduría Pública. Contador Público Autorizado No. 5607; 25 años de experiencia.

Actualmente la Firma Carvajal & Asociados representa a las organizaciones de servicios internacionales DFK Internacional, con sede principal en Inglaterra y Leading Edge Alliance, con sede principal en los Estados Unidos de América.

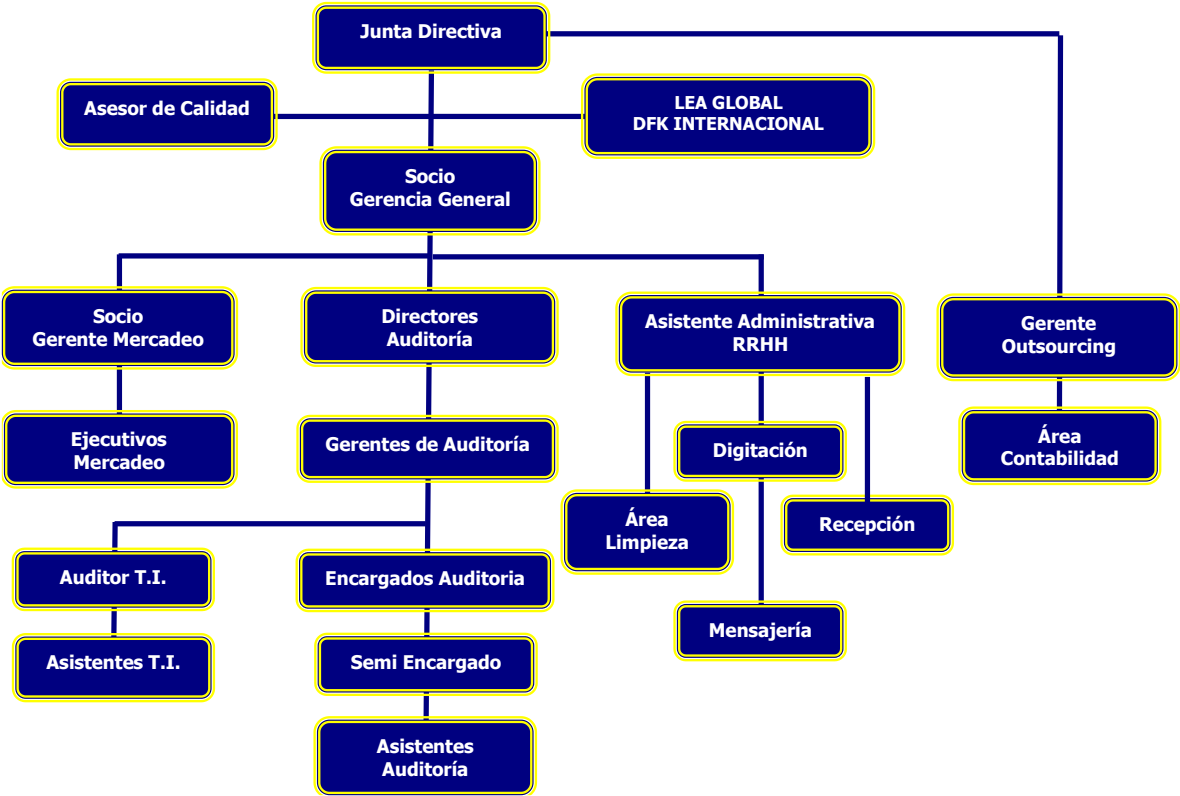


www.dfk.com



www.leaglobal.com

La Firma Carvajal & Colegiados presenta la siguiente Estructura organizativa.



Puestos administrativos y ejecutivos:

➤ **Lic. Ricardo Montenegro Guillén**

Director General, socio encargado de la administración y finanzas de la empresa, así como socio del Departamento de Auditoría, Aseguramiento y Riesgo de la Firma.

➤ **Lic. Gerardo Montero Martínez**

Socio de auditoría, aseguramiento y mercadeo de la Firma.

➤ **Lic. Iván Brenes Pereida**

Socio de auditoría e impuestos de la Firma.

➤ **Máster Fabián Cordero Navarro**

Socio de auditoría y consultoría en tecnologías de la información.

A su vez, la Firma Carvajal & Colegiados se encuentra inscrita activamente en el Registro de Auditores Elegibles del Registro Nacional de Valores e Intermediarios, porque cumple con lo establecido en el reglamento de auditores externos y medidas de Gobierno Corporativo aplicable a los sujetos fiscalizados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la Superintendencia General de Valores (SUGIVAL), la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y la Superintendencia General de Seguros (SUGESE).

1.2.1 Estructura de los colaboradores profesionales.

El Despacho Carvajal & Colegiados, actualmente mantiene la siguiente estructura de colaboradores:

| Descripción | Cantidad |
|---------------------------------|----------|
| Socios profesionales | 4 |
| Socio de control de calidad | 1 |
| Gerentes de auditoría | 3 |
| Profesionales senior | 13 |
| Profesionales Staff II | 6 |
| Profesionales Staff I | 23 |
| Colaboradores de administración | 10 |

1.2.2 Misión.

“Somos una firma con presencia local e internacional, dedicada a la prestación de servicios de auditoría y consultoría, orientados a brindar soluciones integrales mediante nuestro capital humano, a clientes del sector privado y público”.

1.2.3 Visión.

“Ser una firma reconocida en servicios de auditoría y consultoría, con estándares de control de calidad, actualización profesional y herramientas tecnológicas flexibles a los cambios dinámicos del entorno económico, que nos distinguan y proporcionen valor agregado a nuestros clientes”.

1.2.4 Valores:

- Compromiso
- Servicio al cliente
- Ética
- Integridad
- Respeto
- Calidad

1.2.5 Compromiso de la Firma.

El compromiso que adquirió el Despacho Carvajal & Colegiados con sus clientes es superar sus expectativas en cuanto a los servicios de auditoría y aseguramiento que brinda. Los servicios de auditoría y aseguramiento están dirigidos a todos los clientes que necesitan identificar y mitigar los riesgos inherentes a su actividad, para que puedan afrontar los cambios constantes en el entorno de

sus negocios y, a la vez, que reciban un trabajo de calidad según los estándares internacionales que rigen la profesión de la contaduría. Es por ello que, a través de la aplicación de conocimientos técnicos y manteniendo una comunicación oportuna con los clientes, el Despacho Carvajal & Colegiados se garantiza brindar un servicio de excelente calidad.

El Despacho Carvajal & Colegiados no solo se limita a la emisión de un dictamen de auditoría; se enfoca en brindar valor agregado y mayores resultados a sus clientes, mediante las evaluaciones constantes de factores internos y externos de riesgo, del flujo de sus operaciones y revisión de sus estados financieros, lo cual permite ofrecerle recomendaciones para fortalecer y mejorar los sistemas de control interno, así como mejorar los métodos y procedimientos administrativos y contables, en general.

El conocimiento y experiencia del Despacho Carvajal & Colegiados son factores indispensables para desarrollar trabajos de calidad.

1.2.6 Actualización Profesional.

El Despacho Carvajal & Colegiados tiene la política de brindar herramientas de actualización profesional a sus colaboradores, utilizando el conocimiento compartido por sus firmas internacionales (DFK International y LEA Global), y contratando asesores, expertos, webinars, seminarios y capacitaciones. Esto con el

objetivo de cumplir con un total de horas anuales de actualización en temas relevantes, tales como Normas Internacionales de Información Financiera, Auditoría y otras áreas afines como normas tributarias, legales y otras indispensables para la ejecución del trabajo.

1.2.7 Programa de Capacitación y Adiestramiento.

Es política del Despacho Carvajal & Colegiados ejecutar un Programa de capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso, con acompañamiento de los miembros más experimentados de su equipo, con el objetivo de que tengan las herramientas y el conocimiento necesario para ejecutar las labores.

1.2.8 Control de Calidad.

Es una política y uno de los objetivos primordiales, controlar la calidad de los servicios brindados a sus clientes. Por ello, el Despacho Carvajal & Colegiados aplica procedimientos y la supervisión constante y requerida a los trabajos ejecutados y la revisión cuidadosa de los resultados e informes. El sistema de control de calidad cumple con los estándares de la ISQC 1 “Norma Internacional de Auditoría Control de Calidad” y ha sido revisado y avalado por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y por sus representaciones internacionales, en forma periódica en los años recientes.

1.2.9 Clientes y Sectores.

El Despacho Carvajal & Colegiados brinda servicios a diversos perfiles de clientes en todos los sectores productivos, a nivel local e internacional, entre los cuales se destacan los siguientes:

- ✓ Sector Gobierno y entidades autónomas del Estado.
- ✓ Sector financiero: Bancario y Cooperativo, Pensiones, Seguros, Valores. (CONASSIF, SUGEF, SUPEN, SUGESE, SUGEVAL).
- ✓ Emisores no financieros.
- ✓ Sector comercial, industrial y servicios.
- ✓ Sector solidarista (incluyendo nuevo modelo de regulación por SUGEF).
- ✓ Sector cooperativo no regulado.
- ✓ Entidades no gubernamentales (ONG), fundaciones y asociaciones sin fines de lucro.
- ✓ Proyectos financiados por organismos internacionales (BID, BCIE, KFW, BIRF) y otros.
- ✓ Proyectos financiados con fondos públicos (FONATEL, Banca para el Desarrollo (FINADE), entre otros).
- ✓ Fideicomisos de obra pública, fondos públicos y privados, Fondos inmobiliarios.

1.2.10 Ingresos.

La distribución porcentual de sus ingresos se presenta así:

| Descripción | Cantidad |
|--|----------|
| Auditoría financiera | 72% |
| Auditoría interna | 2% |
| Auditoría de aseguramiento | 10% |
| Tomas de activos | 2% |
| Asesoría en Tecnologías de Información | 10% |
| Asesoría en Impuestos | 2% |
| Servicios de contabilidad | 2% |

1.3 Representaciones internacionales

La firma cuenta actualmente con dos asociaciones de firmas con representación internacional.

1.3.1 Leading Edge Alliance – LEA Global



Illinois, USA.

A partir del 05 de agosto del 2017, el Despacho Carvajal & Colegiados ingresó a formar parte como miembro activo de LEA Global (www.leaglobal.com), con sede en

LEA Global cuenta con 226 firmas miembros registradas a nivel mundial, en el año 2022; estos operan en 620 oficinas, distribuidas en 110 países. Dichas firmas miembros las componen más 24.000 (veinticuatro mil) profesionales.

1.3.2 DFK International



El Despacho Carvajal & Colegiados, también es miembro activo desde el 01 de octubre de 1995 de la prestigiosa asociación de firmas internacionales DFK International (www.dfk.com), con sede en Londres, Inglaterra.

Según las estadísticas con corte al 2022, DFK International agrupa a nivel mundial, a 220 firmas miembros a través de 419 oficinas, distribuidas en 92 países.

Tanto LEA Global como DFK International, brindan la supervisión a nivel internacional al sistema de control de calidad, lo cual permite un intercambio constante de experiencias y asistencia técnica con profesionales de primera línea, y la capacidad de otorgar servicios a nivel internacional, dadas todas las características y beneficios que aportan estas organizaciones mundiales.

1.4 Descripción y delimitación del problema.

La Firma Despacho Carvajal & Colegiados es una organización con más de 47 años de constitución que, a lo largo de su existencia, ha brindado servicios de auditoría externa en campos como financiera, tecnologías de información, encargos de aseguramiento y asesorías fiscales. Esta estrategia de operación ha hecho que la organización sea reconocida como una de las firmas más prestigiosas del mercado nacional.

No obstante, en los últimos años el mercado ha demandado nuevos servicios a las Firmas de Auditoría, los cuales son complementarios a los servicios de auditoría y aseguramiento. La tercerización o subcontratación de servicios que antes realizaban las compañías a lo interno es cada vez más frecuente.

Aunado a lo anterior, el Despacho Carvajal & Colegiados es representante de la asociación internacional de firmas LEA Global; la misma tiene clientes con presencia a nivel internacional y clientes con posible posicionamiento a futuro en Costa Rica. Esto hace que el Despacho Carvajal & Colegiados deba desarrollar una estrategia y una estructura organizativa para captar esos clientes con necesidades de tercerización de servicios.

Aunado a lo anterior, actualmente, una prestigiosa firma internacional con sede principal en Francia ha mostrado interés que el Despacho Carvajal & Colegiados forme parte de esta organización.

Según la información recabada de la misma Firma Despacho Carvajal & Colegiados, los servicios a implementar son los siguientes:

1. Brindar la representación legal de las entidades internacionales.
2. Brindar el domicilio fiscal de las entidades internacionales.
3. Servicios de procesamiento y administración de planillas a clientes locales e internacionales.
4. Servicios de contabilidad a clientes locales e internacionales.
5. Servicios de tesorería a empresas nacionales e internacionales.

1.5 Justificación.

Desde la constitución del Despacho Carvajal & Colegiados CPA, S.A., en el año 1975, la estrategia fue basada en generar los ingresos a través de los servicios de auditoría externa, dirigidos a los sectores de Asociaciones Solidaristas, Cooperativas y el sector público del mercado local. Adicionalmente el Despacho Carvajal & Colegiados ofrecía servicios de tercerización de servicios contables a empresas pequeñas.

La empresa se mantuvo como una organización local hasta el año 1995 que pasa a formar parte de la Asociación de Firmas de DFK International, con sede en Inglaterra, cuyo propósito era expandir su alcance a clientes que tengan alguna relación con las firmas asociadas a DFK International, o bien, participar en licitaciones en las que se exige como requisito que el Despacho Carvajal & Colegiados esté representando una organización internacional.

Si bien, la afiliación a DFK International incrementó los ingresos de la empresa, no generó la incorporación de nuevos clientes referidos por la organización internacional; el aumento de ingresos se generó por una mayor participación en proyectos del sector público costarricense y en los trabajos de auditoría de proyectos de donación de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, a organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

A partir del año 2017, el Despacho Carvajal & Colegiados se afilia a la LEA Global, la cual es una asociación mundial de firmas de auditoría y consultoría con sede principal en los Estados Unidos de América. LEA Global, en ese momento, se ubicaba en el puesto 12, en el ranking anual de organizaciones de servicios; presentada por la publicación inglesa International Bulletin (International Bulletin, 2022), que la posicionaba en un buen puesto y esto daba mayor prestigio al Despacho Carvajal & Colegiados. En ese mismo año los socios existentes deciden incorporar a la Firma en esta organización internacional.

Posteriormente, el Despacho Carvajal & Colegiados experimentó un incremento de las referencias de clientes de LEA Global, que iban a expandir sus ingresos incorporándose a Costa Rica; no obstante, los servicios requeridos en un gran porcentaje correspondían a servicios de BPO, que la Firma Carvajal & Colegiados no mantiene dentro de su portafolio de servicios.

En la actualidad, una prestigiosa firma internacional con sede principal ubicada en Europa ha mostrado interés de que el Despacho Carvajal & Colegiados forme parte de esta organización, la cual no es una asociación de firmas como DFK International y LEA Global, la firma internacional es una estructura de red de firmas de auditoría comúnmente conocidas como “network”, donde la atención se centra en la creación de estructuras que permitan a los miembros de la red conectarse entre sí. Si bien, la red puede brindar información y oportunidades de capacitación, la prioridad es conectar y destilar la experiencia colectiva y la pericia compartida de los miembros de la red. En lugar de que la organización brinde todos los servicios, los propios miembros de la red se identifican, contribuyen y participan en la creación de actividades y/o comparten información que será de valor, y la organización brinda el apoyo y la infraestructura para permitir esto. Esto representa una oportunidad de negocios, muy relevante a futuro, para el Despacho Carvajal & Colegiados.

Uno de los aspectos importantes que ha llamado la atención, es que la firma internacional ha mantenido relación con empresas domiciliadas en Costa Rica, las cuales corresponden a entidades subsidiarias o sucursales de empresas domiciliadas en Europa y los Estados Unidos; no obstante, al no mantener una representación en Costa Rica, la firma internacional ha referido los servicios a otra firma de auditoría y consultoría en Costa Rica.

La propuesta de la firma internacional es que los servicios de empresas domiciliadas en Costa Rica, donde esta organización tiene relación, sean llevados a cabo por una Firma de servicios propiamente adherida a esta firma internacional y, es por eso, el interés de incorporar al Despacho Carvajal & Colegiados a la estructura de esta red.

No obstante, una gran parte de los servicios que requieren las empresas relacionadas con esta firma europea, no son propiamente de servicios de auditoría; estos corresponden a servicios de BPO, y esa es una de las razones de este proyecto de estructurar un portafolio de servicios nuevos, dirigidos a la satisfacción de los clientes internacionales referidos por la firma europea y LEA Global, así como clientes del mercado de empresas Pymes de Costa Rica.

En la actualidad, el Despacho Carvajal & Colegiados presenta el análisis FODA.

Análisis FODA.

Representa una identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las organizaciones.

FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. Las siglas significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, pues proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición, dentro de su mercado (López Hernández Martha Ernestina. (2014, abril 23). La importancia del estudio FODA para las organizaciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones>).

Análisis FODA

Fortalezas

- 1- Trayectoria de la Firma.
- 2- Conocimiento del mercado.
- 3- Personal ejecutivo calificado y con experiencia.
- 4- Altos estándares de calidad.
- 5- Confianza de los clientes.
- 6- Capacitación permanente.
- 7- Servicio al cliente.
- 8- Reconocimiento de los Bancos.

Debilidades

- 1- Dependencia de los socios para tomar decisiones sobre proyectos.
- 2- Alta concentración de ingresos en un solo servicio.
- 3- Poca penetración de la Firma en otros sectores económicos.
- 4- Impedimentos para prestar servicios en instituciones grandes (Bancos, BID, ICE, INS, entre otros).
- 5- Carencia de certificaciones, ISO, CISA, entre otras para servicios de TI.
- 6- Carencia de consultoría en impuestos.
- 7- Representación internacional más fuerte LEA.
- 8- No se prestan servicios de forma integral

Fuente: FODA del Despacho Carvajal & Colegiados

Oportunidades

- 1- Nuevos clientes por referencia de bancos y otros clientes.
- 2- Cambios en la normativa TI de la SUGEF y del Gobierno, que atraerían nuevos servicios.
- 3- Demanda de servicios contables y BPO.
- 4- Demanda de servicios fiscales.

Amenazas

- 1- Crecimiento de mercado de Firmas grandes de auditoría.
- 2- Rotación de Firmas en los clientes.
- 3- Fuga de talentos.
- 4- Clientes prefieren pagar menos por el servicio.

Oportunidades

Amenazas

Eliminación de la tarifa mínima de honorarios CCPA.
5-

Fuente: Análisis realizado por la Firma.

Como se puede apreciar en las debilidades 2, 3 y 8, el Despacho Carvajal & Colegiados ha identificado y es consciente que la carencia de otros servicios complementarios a la auditoría externa ha limitado su crecimiento en otros sectores económicos, así como, la diversificación de sus ingresos.

La empresa Carvajal & Colegiados ha comprendido que las nuevas tendencias nacionales e internacionales de las firmas de consultoría de brindar servicios integrales ha respondido a la necesidad de los clientes de tercerizar ciertas actividades; no obstante, a la fecha, el Despacho Carvajal & Colegiados carece de una estrategia formal, integral y continua que permita desarrollar nuevos servicios.

Sin embargo, el Despacho Carvajal & Colegiados se mantendrá en iguales condiciones de las otras firmas de prestigio de Costa Rica, brindando servicios integrales a sus clientes, con el fin de generar más ingresos y diversificar servicios.

1.6 Objetivos Generales y Específicos.

1.6.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de desarrollo de nuevos servicios que puede brindar el Despacho Carvajal & Colegiados, los cuales son complementarios a los servicios de auditoría externa y aseguramiento que actualmente brinda la firma.

Con esto la organización puede diversificar sus servicios, así como sus ingresos y, a la vez, ofrecer soluciones integrales a sus clientes actuales y futuros.

1.6.2 Objetivos Específicos:

1.6.2.1 Describir las generalidades del Despacho Carvajal & Colegiados, con el fin de obtener un panorama claro de la situación actual de la Firma y su capacidad para brindar nuevos servicios profesionales.

1.6.2.2 Realizar un estudio de la percepción de los servicios adicionales que puede brindar la Firma desde la perspectiva de sus socios y gerentes.

1.6.2.3 Proponer una estructura organizativa que satisfaga los servicios adicionales a brindar.

1.6.2.4 Realizar un presupuesto de ingresos y gastos de los servicios adicionales que ofrece la empresa.

1.7 Alcances y beneficios del proyecto.

El alcance del proyecto consiste en realizar una propuesta de desarrollo de nuevos servicios que puede brindar el Despacho Carvajal & Colegiados, los cuales son complementarios a los servicios de auditoría externa y aseguramiento que actualmente brinda la firma.

1.7.1 La empresa puede brindar los siguientes servicios adicionales:

1.7.1.1 Brindar la representación legal de las entidades internacionales.

1.7.1.2 Brindar el domicilio fiscal de las entidades internacionales.

1.7.1.3 Servicios de procesamiento y administración de planillas a clientes locales e internacionales.

1.7.1.4 Servicios de contabilidad a clientes locales e internacionales.

1.7.1.5 Servicios de tesorería para empresas nacionales e internacionales.

La Firma Carvajal & Colegiados considera pertinente ofrecer servicios adicionales complementarios a las auditorías externas y aseguramiento, ya que puede orientar el crecimiento hacia nuevos mercados, con posibilidad de expansión y la atracción de nuevos clientes.

Con la aprobación de esta propuesta el Despacho Carvajal & Colegiados CPA, S.A., alcanzará un nivel competitivo con otras firmas de consultoría, que brindan servicios integrales a sus clientes. A su vez, mejorará su imagen, ya que se presentará como una firma moderna e innovadora, con la capacidad de ofrecer soluciones a las necesidades de sus clientes que no son, necesariamente, servicios de auditoría o control interno.

1.7.2 Beneficios para la Firma

Se puede enumerar los beneficios para la Firma Carvajal & Colegiados, de la siguiente manera:

1.7.2.1 Diversificación de los ingresos de la Firma.

1.7.2.2 Mayor presencia en el mercado nacional e internacional.

- 1.7.2.3** Mejora la imagen y prestigio de la Firma.
- 1.7.2.4** Mayor capacitación para sus colaboradores.
- 1.7.2.5** Mejorar el flujo de caja de la empresa, ya que generaría recursos “frescos”.
- 1.7.2.6** Aumentar el valor del patrimonio de los accionistas.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrollarán los conocimientos básicos adoptados, a lo largo de la carrera de maestría de administración de negocios, enfatizada en gerencia.

2.1 Gerencia:

“Un gerente es una figura clave dentro de una organización, empresa o institución; es quien se encarga de la coordinación de toda la compañía o de un área o departamento determinado.

La meta principal de un gerente es organizar al equipo de trabajo para que se cumplan los objetivos de la empresa. Parte de su labor es regular los recursos humanos y materiales disponibles, evaluar el desempeño de los trabajadores, tomar decisiones estratégicas, establecer contactos con todas las áreas de la empresa e intentar reducir la inversión monetaria, sin afectar la calidad del producto o servicio que ofrece la compañía.

2.2 Características de un gerente.

Las principales características de un gerente son las siguientes:

1. Adaptabilidad.

El grado de adaptabilidad del gerente está íntimamente relacionado con el grado de éxito. Un gerente con mayor éxito en su puesto se caracteriza por tener una mente abierta y flexible a los cambios.

Los gerentes suelen prever amenazas del mercado y se anticipan a posibles fluctuaciones, tanto internas como externas. Son personas que aprovechan los recursos disponibles, enfocados en el cumplimiento de las metas de la empresa.

2. Conocimiento.

El conocimiento amplio es una de las características fundamentales que todo buen gerente debe tener. Esto refiere tanto al conocimiento interno de la empresa como al conocimiento del mercado nacional y global. El gerente debe estar atento a los cambios sociales, políticos y económicos de la empresa y debe poner toda su atención para descubrir oportunidades y prevenir posibles conflictos.

3. Inteligencia emocional.

Un gerente debe tener desarrollada su inteligencia emocional para reconocer y hacer frente a las cuestiones que angustian, preocupan o distraen a sus empleados y poder enfocarlos en el camino hacia el cumplimiento de las metas.

Es importante que el gerente pueda mantener la calma, aún en situaciones de pánico, estrés o desorden dentro de la empresa, ya que su figura es un ejemplo por seguir y debe preservar la confianza de los empleados.

4. Habilidades de negociación.

Un gerente debe manejar las negociaciones con los empleados, socios, inversionistas o clientes y debe ser nexo entre todas las partes que hacen al conjunto de la empresa. Por esta razón, debe ser un gran estratega negociante, sin perder el enfoque empático y buscar que primen la equidad y la justicia.

5. Liderazgo.

Un gerente con liderazgo estimula y motiva a sus empleados y busca que todos los integrantes de la organización se sientan acompañados y respaldados. El líder intenta que los miembros de la empresa se involucren y participen en los procesos de la organización.

6. Carisma.

Es importante que un gerente sea carismático y que no se transmita como una figura inalcanzable o prepotente, sino alguien accesible, simple y empático que pueda entablar buenas relaciones con los demás miembros de la empresa y que fomente el diálogo y la cooperación.

7. Habilidades comunicativas.

Un buen gerente debe tener la capacidad de transmitir sus ideas y decisiones a las personas con las que comparte sus experiencias. Las buenas habilidades en la comunicación permiten la eficiencia, el ahorro de tiempo y los malentendidos. Es importante que el gerente pueda comunicar bien los objetivos y el rol o trabajo que debe desarrollar cada miembro de la empresa.

8. Capacidad de delegar.

Un gerente no puede realizar todas las tareas de la compañía. Por eso, una de las características más importantes de un buen líder, es su capacidad de delegar en otras personas. Para eso, primero debe conocer las fortalezas y debilidades de sus empleados para poder tomar las decisiones correctas.

Delegar tareas contribuye al trabajo en equipo, que es otra de las capacidades que debe tener un gerente.

9. Visión de futuro.

Aquellas personas en puestos de gerencia suelen buscar nuevas oportunidades, son partidarios de la innovación y se retan a sí mismas constantemente, en la toma de decisiones.

10. Entusiasmo.

Es importante que el gerente transmita al equipo, las ganas de involucrarse en el proyecto para que todos trabajen con el propósito de cumplir los objetivos. Un gerente entusiasta es aquel que motiva y da el ejemplo a los empleados.

2.3 Funciones de un gerente.

Las funciones de un gerente o una gerente varían según el tipo de puesto. El gerente general tiene funciones, como las siguientes:

1. Liderar toda la compañía.
2. Coordinar el trabajo de las diferentes áreas dentro de la empresa u organización.
3. Establecer las metas a corto y largo plazo de la organización.
4. Planificar y supervisar todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.
5. Ser el portavoz de la organización.
6. Coordinar alianzas o negocios con otras organizaciones o compañías.
7. Tomar decisiones.
8. Administrar los recursos humanos y materiales.
9. Motivar al resto de los empleados.

Por otro lado, si la persona es encargada de la coordinación de solo un área de la organización, se la conoce como gerente de operaciones, de producción, de logística, de recursos humanos, entre otros. Algunas de sus funciones, son las siguientes:

1. Liderar un área determinada de la compañía.
2. Gestionar los vínculos del área a cargo con otros departamentos de la organización.
3. Responder al gerente general.
4. Realizar informes.
5. Administrar los recursos humanos y materiales del área.

6. Delegar tareas y distribuir el trabajo entre los miembros del equipo.

2.4 Objetivos de un gerente.

Se mencionan algunos de los principales objetivos que persigue el gerente:

1. Mantener al equipo de trabajo motivado.
2. Cumplir los objetivos asumidos, a corto y a largo plazo.
3. Cumplir con los compromisos en tiempo y forma.
4. Lograr el desarrollo de la empresa.
5. Reducir los costos.
6. Aumentar la productividad.

Hasta los años cuarenta, la gerencia se concebía como la administración de cosas y se enfatizaba en el dominio del manejo de los procesos físicos. Posteriormente a la década de los cincuenta, la ola de cambios que invadió a las organizaciones de los países industrializados, han sido el rasgo sobresaliente del mundo contemporáneo. Es decir, de gerenciar cosas se pasa a gerenciar recursos humanos (capital humano), a desarrollar sistemas de información y a manejar procesos cibernéticos para ser viables a las organizaciones.

Tales cambios plantearon la adopción de otros enfoques y otras herramientas conceptuales para focalizar los problemas gerenciales, tal como lo

refiere Kryger (1988) y aunque no existen remedios infalibles para guiar una organización hacia el logro de sus objetivos y metas, sí existe un amplio campo de conocimientos y experiencias para diseñar y dirigir las organizaciones hacia la excelencia. Con esta expresión se puede resumir la gerencia “como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (p. 51). Al efecto, Kryger (ob. cit.), refiere que: La Gerencia debe verse como un macroconcepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone. Por otra parte, Brown (1989), conceptualiza a la gerencia como “la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados, mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” (p. 26). Hersey y Blanchard, citados por Chiavenato (1995), en la misma línea de pensamiento, dicen que la gerencia es la “capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (p. 312). De estas definiciones se desprende que la gerencia se concibe como un proceso que busca la integración de todos los recursos humanos para alcanzar metas comunes en la organización. No obstante, Burgos (1994), refiere que la gerencia, ante todo, es “la conducción acertada de los recursos disponibles para la consecución exitosa de los objetivos y metas preestablecidas” (p. 421). (<http://www.ucla.edu/ve/dac/Departamentos/Gerencia/materiales/GERENCIA%20unidad1.pdf>)

Actualmente la Gerencia debe ser capaz de planificar, organizar, guiar y controlar las actividades de las organizaciones y sus recursos, enfocada en que sus actividades logren un beneficio económico para sus accionistas o dueños, o bien, para organizaciones no lucrativas; la Gerencia debe enfocarse en que la entidad cumpla con el propósito para la cual fue creada, ejecutando sus actividades de forma eficaz, eficiente y económica. La Gerencia debe tener habilidades para cumplir sus objetivos; debe conocer el entorno que rodea a la organización y los riesgos a los que se expone.

El Gerente debe conocer la visión de la organización de forma precisa, ya que sus esfuerzos deben dirigirse al cumplimiento de esa visión, analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que existen y rodean a la entidad para tomar las decisiones asertivas que conduzcan a la empresa a alcanzar el éxito.

Posteriormente, la Gerencia debe realizar un análisis de cómo minimizar sus debilidades y mitigar las amenazas identificada en la organización. Así se mantiene un alto cumplimiento de los objetivos operacionales y mantiene un control de las actividades, flujo de caja y rentabilidad de los negocios.

“Los gerentes de hoy tienen la responsabilidad de buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos para encontrar innovadoras unidades de negocio, posibles socios, etcétera. Esta búsqueda se debe realizar mediante relaciones de

colaboración con sus trabajadores y socios estratégicos que hagan más competitiva a la empresa” (Andrey Kiligann, en su artículo publicado en <https://elconsejosalvador.com/trabajo/como-esta-cambiando-el-trabajo-del-gerente-en-la-actualidad.html>). Es una cualidad y, a la vez, una responsabilidad de las gerencias desarrollar la prestación de nuevos servicios, productos, negocios, entre otros, ya que las organizaciones, deben estar a la vanguardia según sean las necesidades del mercado y con los beneficios que ofrecen las empresas competidoras, porque caso contrario, la entidad corre el riesgo de restringir su actividad a un grupo limitado de clientes, estancarse e incluso, puede desaparecer.

La Gerencia debe proponer y ejecutar estrategias de negocio, que requieren investigar, analizar y tomar decisiones, con el propósito de generar nuevos servicios o negocios.

El propósito de este documento es proponer una estrategia para brindar nuevos servicios al Despacho Carvajal & Colegiados, por lo que, se consideran fundamentales la investigación, el análisis y la toma de decisiones, con el fin de obtener los mejores resultados para la entidad.

Las fases para el desarrollo de nuevos productos son las siguientes:

1. Desarrollo/producción de ideas.

Los negocios y demás organizaciones buscan ideas sobre productos que les ayuden a lograr sus objetivos. Esta actividad se conoce como producción de ideas.

2. Revisión de ideas.

En el proceso de revisión de ideas se rechazan las que no concuerdan con los objetivos de la organización y las que representan un mayor potencial se seleccionan para su desarrollo. La revisión de ideas de productos representa una evaluación general de los recursos de la compañía; se trata de obtener mediante técnicas de pronósticos, una rápida proyección de los beneficios económicos. Se evalúa la capacidad global de la empresa para producir y comercializar el producto. Otros aspectos de la idea que deben tenerse en cuenta son la naturaleza y las necesidades de los consumidores, la competencia y otros factores del medio ambiente.

3. Análisis del negocio.

El análisis del negocio brinda una compatibilidad del producto en el mercado, incluso su probable rentabilidad. Los evaluadores de este análisis se plantean preguntas como las siguientes:

- ¿Es la demanda del mercado lo suficientemente fuerte para justificar la entrada al mercado y se mantendrá la demanda?
- ¿Como afectarán la introducción y la comercialización de este producto, según los costos y las utilidades de la empresa?
- Será necesario nuevas instalaciones para la fabricación del producto. ¿Se puede aprovechar los existentes?
- ¿Se adapta el producto a la mixtura de productos que actualmente tiene la empresa?
- ¿Está disponible el financiamiento requerido o se debe acudir a otros recursos financieros?

4. Desarrollo del producto.

El principal objetivo de la fase de desarrollo del producto es determinar si técnicamente es factible fabricar el producto y con costos lo suficientemente bajos cosa que permita fijarle un precio razonable. Sin embargo, la etapa de desarrollo no está restringida, solo a aspectos mecánicos o de fabricación del producto. Durante esta etapa también deben desarrollarse los distintos componentes que constituirán la mixtura de marketing para probarlos. Los derechos, los anuncios preliminares, los empaques de las etiquetas deben revisarse para determinar las implicaciones legales y, en este momento, se deben elaborar planes para las ventas personales y

la distribución, con el fin de asegurar la efectiva integración de todos los elementos en la mixtura de marketing.

5. Prueba de mercado.

Es la introducción de un producto a escala limitada, en áreas escogidas para representar el mercado futuro, con el fin de determinar las probables reacciones de los compradores. La prueba de mercado es una especie de muestra de lo que será el lanzamiento de toda la mixtura de marketing y, es una etapa que solo debe efectuarse, luego de superar la etapa de desarrollo y que se hayan determinado los planes iniciales, relacionados con las otras variables de la mixtura de marketing.

6. Comercialización.

Es la etapa en la cual se deben afinar y preparar los planes para la fabricación a plena capacidad y para el marketing se deben elaborar los presupuestos del proyecto. La fase de comercialización se agiliza cuando los consumidores aceptan con rapidez el producto. Las siguientes etapas de aceptación del producto, en forma general, corresponden a los consumidores como se menciona inmediatamente:

- **Conocimiento:** El comprador se da cuenta del producto.
- **Interés:** El comprador busca información y está dispuesto a conocer más sobre el producto.
- **Evaluación:** El comprador examina las ventajas del producto y decide si lo prueba.
- **Prueba:** El comprador examina, ensaya o prueba el producto para determinar su utilidad.
- **Aceptación:** El comprador acepta el producto y con ello espera atender su necesidad.

Los servicios que puede ofrecer la Firma Carvajal & Colegiados, se identifican por sus siglas en inglés BPO (Business Process Outsourcing), los cuales consisten en la ejecución de actividades por medio de subcontratación de servicios a empresas especializadas que los brindan.

Algunos ejemplos de este tipo de actividades son los siguientes:

- Administración de planillas.
- Servicios de contabilidad.
- Recursos Humanos.
- Servicios de logística.
- Servicios de tecnologías de información.

2.5 Servicios nuevos por ofrecer

Según información recabada por la Firma Carvajal & Colegiados, los servicios a implementar son los siguientes:

1. Brindar la representación legal y el domicilio fiscal de las entidades internacionales.

Existen empresas del exterior que venden productos únicamente a un cliente o prestan servicios a pocos clientes vía remota, por lo que, no mantienen un espacio físico en Costa Rica y los ejecutivos o dueños no se domicilian en este país; no obstante, necesitan establecer una empresa física en Costa Rica para desarrollar sus actividades. Debido a esta situación, es necesario que el Despacho Carvajal & Colegiados ofrezca estos servicios a posibles clientes, donde el encargado de estos sea el representante legal de esas sociedades y que el domicilio fiscal de los clientes sea el mismo de la firma.

2. Servicios de procesamiento y administración de planillas a clientes locales e internacionales.

Mediante este servicio, las empresas delegan a una entidad la administración, cálculo de sus planillas, cumpliendo con toda la legislación vigente.

3. Servicios de contabilidad a clientes locales e internacionales.

Se realizarán todos los registros contables de las sociedades, se emitirán estados financieros y conciliaciones de cuentas. A su vez, se calculará todos los impuestos a los cuales estén obligadas las empresas.

4. Servicios de tesorería para empresas nacionales e internacionales.

El servicio consiste en administrar las cuentas corrientes de los clientes, controlar sus flujos de caja, conciliaciones bancarias y realizar los pagos de la empresa en coordinación y con aprobación de ésta.

2.6 Ventajas de los servicios BPO.

Las ventajas de contratar servicios BPO (cibergestion.com.pe/6-ventajas-de-la-externalizacion-de-procesos-para-tu-negocio), son las siguientes:

1. Ahorro de costos: La externalización de procesos produce un evidente ahorro en los costos fijos de la compañía, al evitar invertir en la compra o adecuación de equipos, licencias de software, infraestructura interna de redes o comunicaciones y capacitación de personal. Además, permite

contratar solo los servicios por un tiempo determinado para atender proyectos o requerimientos específicos.

2. Ahorro de tiempo: Uno de los recursos más importantes de todos los negocios, y en general de todas las personas, es el tiempo. En este sentido, los servicios BPO permiten ahorrar valiosas horas en procedimientos necesarios, pero que no son propios de su actividad productiva.
3. Incremento de productividad: Al subcontratar los servicios de empresas con una gran experiencia en su ramo permites que tu personal más valioso se centre en temas que realmente aportan valor agregado a tu organización, lo cual se traduce en un aumento en la productividad y un crecimiento de la empresa. Además, poder operar con infraestructuras más pequeñas en algunas áreas, te permite reubicar a tus colaboradores clave en labores estratégicas, optimizando recursos para generar economías de escala que aumenten la rentabilidad y la competitividad en el mercado.
4. Aumento en la capacidad de reacción y/o proactividad: Otra de las principales ventajas es que, contar con mejor tiempo de calidad y recursos económicos ante el ahorro que esto representa, la empresa estará mejor preparada para reaccionar ante una situación difícil o para proponer

productos y servicios innovadores. Asimismo, las empresas de BPO ofrecen esquemas de trabajo escalables, que permiten atender picos de trabajo por temporalidad.

5. Accesos a tecnología de punta: Subcontratar algunos procesos de implementación tecnológica, además de ahorrar tiempo y dinero en capacitación de personal, también permite tener acceso ágil y rápido a nuevas tecnologías evolutivas y adaptables a los nuevos requerimientos de la empresa, sin las implicaciones que puede tener una reingeniería total de los procesos.

6. Reducción de riesgo: Toda inversión empresarial conlleva cierto riesgo. Los mercados, la competencia, las regulaciones gubernamentales, las condiciones financieras y las tecnologías cambian muy rápidamente. Los proveedores de servicios de BPO, en sus áreas de especialización, se convierten en aliados para evitar y gestionar mejor los riesgos que estos procesos puedan implicar.

Se considera que los servicios de BPO han evolucionado y están en constante crecimiento, ya que muchas empresas están optando por adquirir dichos servicios para fomentar el ahorro en sus operaciones.

En Costa Rica, primeramente, se tercerizaron los servicios de contabilidad, sobre todo de empresas muy pequeñas y cuyo volumen de transacciones era poco; no obstante, con el pasar de los años, se ha notado que la demanda de servicios fiscales, legales, de recursos humanos y servicios de tecnologías de información, bajo esta modalidad, va en incremento.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de estudio.

A los conocidos métodos inductivos y deductivos se les distingue por tener fines diferentes que, generalmente, son categorizados como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente. Los métodos inductivos se han percibido generalmente como asociados con la investigación cualitativa, mientras que, por otro lado, el método deductivo se ha asociado tradicionalmente con la investigación cuantitativa. Sin embargo, actualmente, ha emergido argumentos diferentes planteados por investigadores en destacadas publicaciones de orden metodológico-científico.

Hyde (2000), afirma que hay dos enfoques generales a un razonamiento que puede resultar en la adquisición de nuevos conocimientos: El razonamiento inductivo que comienza con la observación de casos específicos, el cual tiene por objeto establecer, principalmente, generalizaciones; y el razonamiento deductivo que comienza con las generalizaciones, tratando de ver si estas generalizaciones se aplican a casos específicos. Muy a menudo, la investigación cualitativa sigue un proceso inductivo. En la mayoría de los casos, sin embargo, la teoría desarrollada a partir de la investigación cualitativa es la teoría no probada. Ambos enfoques de investigación, tanto cuantitativos como cualitativos demuestran procesos deductivos

e inductivos en el proceso de investigación, pero fracasan en reconocer estos procesos.

Este proyecto se fundamenta y aplicará el método inductivo, el cual consiste, ante todo, en una forma de aplicación racional o de argumentación. Por tal razón, conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia, premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones relacionadas con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales. Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia, premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas, desde las cuales inicia el análisis de un problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados (Arieta, 2018).

El estudio se basará en el método inductivo, por la forma en la que se recopilará la información de diferentes socios y gerentes del Despacho Carvajal & Colegiados, con el propósito de medir la viabilidad del proyecto y la aceptación de algunas personas que respalden la idea de si en general la Firma Carvajal & Colegiados tendría un resultado exitoso.

3.2 Tipo de investigación.

La investigación descriptiva consiste en describir de forma precisa y metódica una población, situación o fenómeno. Puede responder a preguntas sobre el qué, el dónde, el cuándo y el cómo, *pero no al porqué*.

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio, en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2012).

Un diseño de investigación descriptiva puede emplear una amplia gama de métodos de investigación para explorar una o más variables. La investigación descriptiva puede no encajar limpiamente en las definiciones de los enfoques de investigación cuantitativos o cualitativos, aunque puede incorporar componentes de ambos, frecuentemente, en el mismo estudio. La palabra investigación descriptiva está relacionada con el tipo de pregunta de investigación, el diseño y el análisis de datos aplicados a una cuestión concreta. La estadística inferencial intenta determinar la causa y el efecto, mientras que la estadística descriptiva intenta describir lo que es.

¿Cuándo se debe usar la investigación descriptiva?

Cuando el objetivo de la investigación es identificar rasgos, frecuencias, tendencias y clasificaciones, la investigación descriptiva es el método elegido.

Es útil cuando se sabe poco sobre un problema o tema. Antes de poder investigar por qué ocurre algo, hay que comprender cómo, cuándo y dónde ocurre.

3.3 Estadística.

Utilizando técnicas de recolección y procesamiento de datos, la estadística descriptiva genera informes sobre medidas de tendencia central, varianza y correlación. Las diferencias entre la investigación descriptiva y otros tipos de investigación incluyen sus típicas estadísticas de resumen y correlación, así como su concentración en tipos específicos de temas de estudio, metodologías y resultados.

3.4 Importante.

La investigación descriptiva suele considerarse un tipo de estudio cuantitativo; pero, la investigación cualitativa también puede utilizarse para este fin (aunque no como un nivel de estudio, más bien, para la acción de reconocimiento de campo). Con el fin de garantizar la validez y fiabilidad de los resultados, el diseño

elegido debe ser meticuloso y riguroso (Arias Gonzáles, J. L., Holgado Tisoc, J., Tafur Pittman, T., & Vasquez-Pauca, M. J. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis. Editorial Inudi).

Basado en lo descrito anteriormente para el desarrollo de la investigación, se utilizará el método de indagación descriptiva, ya que la información se recabará por medio de encuestas, cuyo propósito es analizar la viabilidad del proyecto y la aceptación de algunas personas para tener una idea de si en general la firma tendría un resultado exitoso.

3.5 Tipo de muestra.

3.5.1 Población.

Primeramente, se define la población a investigar; definimos la población como el conjunto de individuos o elementos que se van a investigar en este proyecto, con el fin de que sirvan como apoyo a la propuesta que se plantea para el desarrollo de nuevos servicios, en el Despacho Carvajal & Colegiados.

3.5.2. Definición de muestra.

Una muestra es un subconjunto de información o datos que pertenecen a la población censal. Corresponde a un número de observaciones que representan de forma adecuada, el total de la información.

3.5.3 Selección de la muestra.

El Despacho Carvajal & Colegiados cuenta, en su estructura organizativa, con tres socios accionistas (uno corresponde al autor de esta investigación), dos socios propuestos (futuros accionistas) que toman decisiones en los comités ejecutivos que mantiene la empresa y tres gerentes de auditoría y riesgos que conocen el mercado meta de la Firma y las necesidades de ésta. Un socio es el encargado de la dirección del Departamento de Mercadeo del Despacho Carvajal & Colegiados.

Se tomará a las personas descritas anteriormente como la población a indagar, la cual representa un total de siete personas; por lo que, al ser una población finita y pequeña, no se seleccionará una muestra y se investigará al cien por ciento de esta población.

3.6 Fuente de información y técnicas de recolección.

3.6.1 Fuentes de información.

Las fuentes de información corresponden al lugar donde se origina o nace la información que se va a utilizar en la investigación.

Las fuentes de información pueden ser fuentes primarias o fuentes secundarias.

i. Fuentes primarias.

Corresponde a la información que se obtiene directamente de la población investigada.

ii. Fuentes secundarias.

Se define como la información que está relacionada con el tema o situación investigada, que se obtiene de publicaciones de experiencias anteriores; por ejemplo, otras tesis de grados, estudios relacionados con el proyecto, entre otros.

En la práctica, es aconsejable utilizar fuentes de datos primarias y, en última instancia cuando estas no existan, usar estadísticas de fuentes secundarias. Con este último tipo no debemos pasar por alto que la calidad de las conclusiones estadísticas depende de la exactitud de los datos que se recaben (Artículo Probabilidad y Estadística Universidad Tecnológica Nacional).

Se utilizará las siguientes fuentes primarias de información:

- Las respuestas obtenidas de las entrevistas a la población en estudio.
- Informes y datos propios de la Firma Despacho Carvajal & Colegiados.

Como fuentes secundarias se utilizarán:

- Artículos y publicaciones de las experiencias de las otras firmas de auditoría nacionales, en el desarrollo de nuevos servicios.
- Estadísticas internacionales de la información firmas de auditoría.

3.6.2 Población.

La descripción de las personas a indagar se presenta a continuación:

1. Socio Fundador.

Cargo: socio accionista, encargado de dar seguimiento al cumplimiento del control de calidad de la Firma Carvajal & Colegiados, cuenta con 53 años de experiencia.

Actualmente funge como Secretario de la Junta Directiva de la empresa y no tienen funciones de administración u operación en la firma.

2. Socio de auditoría y mercadeo.

Cargo: socio encargado de la Dirección del Departamento de Mercadeo de la Firma y a la vez, se encarga de atender a los clientes de auditoría; cuenta con 30 años de experiencia.

3. Socio propuesto de auditoría.

Cargo: socio encargado de atender a clientes de auditoría, cuenta con 22 años de experiencia.

4. Socio propuesto de auditoría en tecnologías de información.

Cargo: socio encargado de atender a clientes de auditoría en el área de tecnologías de la información; cuenta con 20 años de experiencia.

5. Gerentes de auditoría.

Cargo: gerentes de auditoría encargadas de administrar, controlar y supervisar cada proyecto de auditoría, en el control del tiempo aplicado, calidad del trabajo y emisión de informes. Cuentan en promedio con 18 años de experiencia.

3.7 Etapas de la investigación.

Las fases de la investigación según Sampieri (2006). Fase conceptual es un proceso que inicia con un debate acerca de lo que ya se conoce del problema, aspectos que son necesarios conocer y resultados que se esperan encontrar al final del estudio; fase metodológica es un plan general que implica decidir qué método

se va a emplear para resolver el problema y comprobar la hipótesis; fase empírica es el momento de aplicar los instrumentos diseñados en la metodología.

Se propondrá el proyecto y se ejecutará, según las diferentes etapas que lo definen.

i. Primera etapa: Análisis de la estrategia.

Se aplicará como instrumento de investigación a la población, un cuestionario de preguntas, con el fin de evaluar las necesidades y perspectivas que tienen los colaboradores sobre el desarrollo de nuevos servicios por parte de la empresa. El propósito es identificar cuáles son los beneficios que esperan obtener estas personas del proyecto y determinar a cuál mercado consideran que pueden ir dirigidos los nuevos servicios.

La recolección de datos se realizará con la información del Despacho Carvajal & Colegiados, donde se conocerá si la empresa cuenta con los recursos económicos, materiales y humanos para desarrollar la estrategia de proponer nuevos servicios o, caso contrario, se deben implementar los recursos necesarios para lograr el éxito de la estrategia.

ii. Segunda etapa: Selección de la estrategia.

Se evaluará el análisis FODA del Despacho Carvajal & Colegiados para determinar nuevas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueda presentar la incorporación de nuevos servicios.

Se evaluará los cuatro escenarios planteados en el desarrollo de esta etapa.

iii. Penetración del mercado.

Es la combinación de un mercado existente con un producto existente. En este caso, el principal objetivo de la empresa es conquistar una mayor participación de mercado, capturar a los clientes de los competidores y retener a sus propios consumidores.

Un ejemplo cotidiano sucede cuando una agencia de marketing se reúne con empresas que ya contratan el servicio de otra agencia, en un intento de convencerlos de que su servicio es mejor y más ventajoso.

6. Desarrollo del mercado.

Aquí tenemos la combinación de un nuevo mercado con los productos existentes. La idea en esta estrategia es llevar los productos que ya ofrece la empresa a otros mercados. Abrir una nueva tienda en una ciudad diferente, es un buen ejemplo de desarrollo del mercado. O, para ser más audaces, la internacionalización empresarial, también se ajusta a esta estrategia.

7. Desarrollo de producto.

Este escenario resulta al combinar un mercado existente con nuevos productos. Es decir, la compañía ofrecerá a su mercado habitual una nueva gama de productos o servicios, en un intento por satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y fidelizarlos.

Cuando una agencia de publicidad offline abre un departamento de Inbound Marketing y ofrece servicio a su base de clientes, por ejemplo, está adoptando una estrategia de desarrollo de productos.

8. Diversificación.

Finalmente, tenemos una combinación de un nuevo producto y el mercado. De todos, quizás este es el escenario que representa el mayor riesgo para la empresa, ya que ambas variables son desconocidas.

En estos casos, además de desarrollar un nuevo producto, la empresa debe dedicar esfuerzos y recursos a la buena comunicación de su presencia en el nuevo mercado. Esta es la mejor manera de ganar credibilidad y obtener los primeros clientes (Redactor Rock Content, <https://rockcontent.com/es/blog/matriz->

CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Uno de los objetivos del proyecto, es conocer la percepción de los servicios adicionales que puede brindar el Despacho Carvajal & Colegiados, desde la perspectiva de sus socios y gerentes.

Se diseñó un cuestionario de diez preguntas, cinco preguntas cerradas y cinco preguntas abiertas. Dicha herramienta se presenta como parte de los anexos de este informe.

A continuación, se presentan las respuestas del grupo de personas entrevistadas por cada pregunta. Adicionalmente se detallan los comentarios y pensamientos más relevantes de las personas consultadas, que se consideran relevantes para el estudio.

4.1 Resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas

| Pregunta | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 7 | Entrevistado 8 |
|--|---|---|--|--|--|--|--|
| 1. ¿Conoce los servicios complementarios que pueden brindar las firmas de auditoría?, Cuáles considera que son esos servicios? | Sí conoce los servicios, cita: Contabilidad outsourcing, planillas, servicios legales, entre otros. | Sí conoce los servicios, cita: Contabilidad outsourcing, asesoría financiera e impuestos. | Sí conoce los servicios, cita: Asesoría en impuestos, contabilidad y administración de nómina. | Sí conoce los servicios, cita: Administración de planillas, impuestos y contabilidad. | Sí conoce los servicios, cita: Tesorería, administración de planillas e impuestos. | Sí conoce los servicios, cita: Asesoría en impuestos, contabilidad y administración de nómina. | Sí conoce los servicios, cita: Contabilidad e impuestos. |
| 2. ¿Considera adecuado desarrollar los siguientes servicios? ➤ Brindar la representación legal de las entidades internacionales. ➤ Brindar el domicilio fiscal | Sí es adecuado y necesario para la Firma. | Es adecuado e importante para tener más opciones de servicios para los clientes. | Es adecuado brindar nuevos servicios, si se cuenta con los recursos necesarios. | No parece adecuado ya que, podría comprometer la independencia del Despacho Carvajal & Colegiados, pues, podría existir, según el entrevistado | Es adecuado, ya que, las demás Firmas mantienen estos servicios y los clientes pueden percibir un servicio integral. | Es adecuado e importante para tener más opciones de servicios para los clientes. | No solo es adecuado, es necesario para mantenerse al día con la competencia. |

| Pregunta | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 7 | Entrevistado 8 |
|---|--|--|--|---|---|---|--|
| de las entidades internacionales. ➤ Servicios de procesamiento y administración de planillas a clientes locales e internacionales. ➤ Servicios de contabilidad a clientes locales e internacionales. ➤ Servicios de tesorería para empresas nacionales e internacionales | | | | conflicto de intereses. | | | |
| 3. ¿Identifica el tipo de posibles clientes que podrían demandar los nuevos servicios? | Sí identifica los potenciales clientes, tales como: Pymes. | Sí identifica los potenciales clientes, tales como: Empresas del exterior con representación en Costa Rica | Sí identifica los potenciales clientes, tales como: Pymes. | Sí identifica los potenciales clientes, tales como: Pymes, pero a las cuales no se les dé el servicio de auditoría. | Sí identifica los potenciales clientes, tales como: Empresas nuevas en desarrollo en el campo de los servicios. | Sí identifica los potenciales clientes, tales como: empresas Pymes y del sector de turismo. | Sí identifica los potenciales clientes, tales como: Pymes. |

| Pregunta | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 7 | Entrevistado 8 |
|--|--|---|---|---|--|---|--|
| 4. ¿Cuáles beneficios podría traer al Despacho Carvajal & Colegiados, el brindar los servicios nuevos? | Mejorar las ganancias en cuanto al margen de rentabilidad y una imagen actualizada. | Se obtienen más ingresos y mantiene una presencia como una Firma importante en el mercado | Mejora la imagen de la Firma y se diversifican los ingresos. | Existirían diferentes fuentes de ingresos. | Se ve una mejor imagen de una Firma actualizada con diferentes fuentes de ingresos | Mejor imagen de la firma, mayores ingresos y diversificación de servicios. | Da una mayor presencia de la firma, mayores ingresos y diversificación de servicios. |
| 5. ¿Cree usted que el Despacho Carvajal & Colegiados, tiene la capacidad de brindar nuevos servicios al mercado? | Sí tiene capacidad: tiene experiencia y profesionales capacitados | Sí tiene capacidad: cuenta con amplia trayectoria en el mercado y cuenta con recursos tecnológicos adecuados. | Sí tiene capacidad: existen dos socios con experiencia en los servicios nuevos a brindar. | No, es necesario incorporar recurso humano especializado. | Sí tiene capacidad, y la inversión adicional parece no ser relevante- | Sí tiene la capacidad, cuenta con experiencia y profesionales adecuados. | Sí tiene la capacidad, la presencia y los profesionales están en la Firma. |
| 6. ¿Cuáles limitaciones y amenazas podrían tener el Despacho Carvajal & Colegiados, al | Posible falta de independencia si se ofrece a los clientes de auditoría. Existe mucha competencia. | Conflicto de intereses con los clientes actuales. | Existe mucha competencia y la Firma no es conocida por brindar estos servicios. | Falta de experiencia, falta de profesionales especializados, no se pueden ofrecer los servicios a los | Posible conflicto de intereses con clientes de auditoría. | La competencia y la falta de trayectoria de la Firma para este tipo de servicios. | La Firma debe promocionar los servicios, ya que, no es conocida en este campo. |

| Pregunta | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 7 | Entrevistado 8 |
|--|---|---|---|--|---|---|---|
| brindar estos servicios? | | | | clientes de auditoría. | | | |
| 7. ¿Cuáles soluciones cree usted que se pueden diseñar y ejecutar para mitigar los posibles efectos de las limitaciones y amenazas, según su respuesta a la pregunta anterior? | Separar la cartera de clientes de auditoría de los clientes de servicios nuevos. Valorar la adquisición de un software. | No brindar los nuevos servicios a los clientes de auditoría, o bien, que cada servicio lo realicen por medio un socio distinto. | Se debe dar mucha capacitación y separar los clientes de auditoría de los clientes de los servicios nuevos. | No ofrecer los servicios a los clientes de auditoría y se debe tener un plan de capacitación actualizado para los colaboradores. | Diseñar políticas de salvaguardas para evitar conflicto de intereses con los clientes de auditoría. | Se debe dar mucha capacitación y separar los clientes de auditoría de los clientes de los servicios nuevos. | Desarrollar los servicios en departamentos separados a los de auditoría e invertir en capacitación. |
| 8. ¿Le interesaría participar en el desarrollo de nuevos servicios en el Despacho Carvajal & Colegiados? | Es interesante, pero con carencia de tiempo no es posible. | No, por limitaciones de tiempo. | Sí, pero es necesario establecer un plan de desarrollo. | No, por carencia de tiempo y experiencia en el desarrollo de estos servicios. | No, la experiencia es en auditoría. | Sí, es solo de reacomodar las cargas de trabajo. | Sí, en lo que respecta diseñar la estrategia de promoción de los nuevos servicios. |
| 9. ¿Considera usted conveniente invertir en | Sí, aunque la firma cuenta con los | Sí, es necesario para poder | Sí, hay que garantizarse la calidad del | No, en lo que se debería | Sí, pero primero se debe evaluar | Sí es muy necesario. | Sí, ya que, con el que se cuenta |

| Pregunta | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 7 | Entrevistado 8 |
|--|--|--|---|--|---|--|--|
| recursos humanos, tecnológicos y monetarios para el desarrollo de los servicios? | recursos, estos deben ser evaluados para determinar si cumplen con lo necesario. | mantenerse a la par de la competencia. | servicio que se va a brindar. | invertir es en capacitación. | el recurso con el que se cuenta actualmente. | | actualmente podría ser insuficiente. |
| 10. ¿Tiene expectativas positivas de la propuesta que se puede hacer acerca de los servicios nuevos a desarrollar? | Sí, va a hacer que la Firma crezca. | Sí, se van a atraer nuevos clientes. | Sí, porque se ve que se está formulando una propuesta formal. | Sí, dependerá de la propuesta que se presente. | Sí, es necesario que sea aprobada por la Junta Directiva de la Firma. | Sí, es importante diversificar los servicios que se brindan, | Sí, ya que, se ve una propuesta seria. |

4.2 Resultados de las entrevistas

Pregunta 1:

La mayoría entrevistados conoce acerca de los servicios complementarios que pueden ofrecer las firmas de auditoría, ya que, corresponden a colaboradores con muchos años de experiencia en el giro del negocio de la auditoría y consultoría, a su vez tienen el obtenido de otras Firmas de auditoría en el país y a nivel internacional.

Para complementar la pregunta y obtener más información del conocimiento de los colaboradores entrevistados se les solicitó que mencionaran los servicios de forma precisa, a lo cual se obtuvo respuestas como:

- ✓ Asesoría financiera
- ✓ Finanzas personales
- ✓ Servicios de contabilidad
- ✓ Asesoría en impuestos
- ✓ Servicios legales
- ✓ Asesoría en tecnologías de información
- ✓ Asesoría en actividades de aduana
- ✓ Asesoría estratégica y administrativa
- ✓ Recursos Humanos

Si bien, la mayoría de los colaboradores entrevistados indicaron que conocen los servicios adicionales que puede brindar una firma de auditoría no mencionaron tres de los cinco servicios que se van a proponer en este proyecto, lo cual, le da un mayor interés a los entrevistados, ya que, en realidad no han identificado la totalidad de la gama de servicios que se pueden brindar, lo cual, podría hacer la propuesta más llamativa para el Despacho Carvajal & Colegiados, ya que, representan servicios completamente nuevos para los socios.

Pregunta 2:

A la consulta acerca de que, si consideran adecuado brindar los servicios propuestos y detalladas en este documento, únicamente uno de los entrevistados consideró que no era conveniente brindar servicios estos servicios, ya que, podría comprometer la independencia del Despacho Carvajal & Colegiados, pues, podría existir, según el entrevistado conflicto de intereses.

Sobre el tema de conflicto de intereses se le explicó que la propuesta contempla estrategias y salvaguardas dirigidas a evitar la falta de independencia y conflicto de intereses que se podrían originar al presta servicios complementarios a la auditoría externa en los clientes; a lo cual el entrevistado se mostró interesado y atento a la que se va a proponer.

Las demás personas entrevistadas respondieron afirmativamente que no solo es adecuado que el Despacho Carvajal & Colegiados promueva la oferta de los servicios, sino que es necesario que la Firma evolucione según las necesidades del mercado nacional, ya que, estas mismas personas observan en los clientes que atienden que la tercerización de servicios ha sido parte de las empresas de Costa Rica.

Pregunta 3:

A la pregunta realizada, la mayoría respondió de forma afirmativa que identifica a los posibles clientes que el Despacho Carvajal & Colegiados puede ofrecer su nuevo portafolio de servicios: Entre los diferentes tipos de clientes se mencionaron: pequeñas y medianas empresas, empresas nuevas de emprendedores, empresas del exterior referenciadas por nuestras representaciones internacionales y empresas de las zonas turísticas.

Adicionalmente indicó que, si bien las personas entrevistadas conocen los posibles clientes, no sería apropiado ofrecer los servicios en empresas que ya son clientes del Despacho Carvajal & Colegiados en los servicios de auditoría externa.

Pregunta 4:

Las respuestas obtenidas fueron variadas, se detallan las tres respuestas más comentadas. Como se puede apreciar tres de las respuestas más comentadas coinciden con las razones o justificaciones que se proponen en este proyecto para llevar a cabo la propuesta al Despacho Carvajal & Colegiados CPA, S.A., por lo que, se percibe un ambiente favorable para la aprobación de la propuesta de servicios, ya que, los beneficios identificados son compartidos por la mayoría de las personas entrevistadas.

Los entrevistados coinciden en mantener o mejorar la imagen del Despacho Carvajal & Colegiados, según mencionaron la imagen de la empresa es un tema esencial, ya que, siempre que se mantenga una imagen de prestigio, existen beneficios directos e indirectos, pues, no solo se incrementan los ingresos por su diversificación, sino que puede aumentar los ingresos por los mismos servicios de auditoría que ya la empresa brinda.

Pregunta 5:

Como se aprecia la mayoría de las personas consultadas considera que el Despacho Carvajal & Colegiados tiene la capacidad de ofrecer los servicios propuestos en este proyecto. Mencionan que, por los años de existencia de la Firma, su trayectoria y la imagen de prestigio que mantiene es factible, e inclusive

necesario que se diversifiquen los servicios que se ofrece. Indicaron también, que el conocimiento del mercado de los gerentes, socios y de otros profesionales de la empresa, existe la capacidad suficiente para satisfacer la posible demanda que se vaya a dar. No obstante, son conscientes de que no existe una experiencia amplia en este tipo de servicios.

Este resultado se complementa muy bien con la respuesta de la pregunta anterior que indica que la mayoría de los colaboradores entrevistados considera que existen beneficios al brindar nuevos servicios y la empresa tiene la capacidad de realizarlo.

Pregunta 6:

La imagen proporcionar datos que indican de las personas encuestadas una persona ve como una limitación una posible falta de independencia de la firma al prestar los servicios propuestos, dos personas consideran que podría existir en un determinado momento conflicto de intereses en el desempeño de los servicios y los demás expresan que una limitante podría ser la falta de experiencia de la Firma.

Es importante anotar que aun cuando mencionaron las posibles limitaciones, la mayoría de las personas entrevistadas no considera las limitaciones como situaciones difíciles solventar, los mismos entrevistados aportaron comentarios de posibles soluciones que podrían mitigar las limitaciones indicadas. Mencionaron

acerca de la creación de políticas para evitar los conflictos de intereses, crear un plan de capacitación anual acerca de los servicios a brindar, así como la inversión en capital humano y software.

Pregunta 7:

Siete presenta las respuestas que más se repitieron de la consulta realizada un total de cinco personas consideran para para evitar conflicto de intereses se debe asignar recurso humano separado, con el fin de mantener la imparcialidad en los criterios, tres personas mencionaron que se debe invertir en capacitación para adquirir o mejorar los conocimientos para este tipo de servicios, una persona considera importante en adquirir un software integrado y otra enfatizó en que estas actividades deben ser dirigidas por un socio que no tenga relación con los servicios de auditoría.

Como se mencionó anteriormente, la experiencia de las personas entrevistadas es basta, por lo que, conocen de las implicaciones y de los recursos necesarios que requiere la empresa para desarrollar servicios complementarios a su actividad principal.

Pregunta 8:

De las personas consultadas, a tres colaboradores están dispuestos a participar en el desarrollo y ejecución de nuevos servicios para el Despacho Carvajal & Colegiados, que corresponden a dos socios y un gerente, las otras cuatro personas % consideran que por motivos de tiempo y experiencia en el sector de los servicios, podrían dedicar parte de su tiempo para analizar los servicios, no así, para desarrollarlos o involucrarse en su gestión.

Pregunta 9:

Se una opinión mayoritaria de los entrevistados en que el Despacho Carvajal & Colegiados debe dirigir recursos al desarrollo de los servicios nuevos propuestos. Parte de lo mencionado es que, primero se deben analizar los recursos actuales con que cuenta la Firma, con el propósito de aprovecharlos al máximo y así requerir lo menos posible de nuevas inversiones.

Una persona entrevistada, la cual, es la misma que no creía conveniente que la Firma prestara los servicios nuevos, no obstante, es importante indicar que la persona manifestó que está anuente a analizar la propuesta.

Pregunta 10:

A la consulta realizada, la imagen muestra de forma categórica que todas las personas entrevistadas mantienen buenas expectativas de la propuesta que impulsaría el diseño y ejecución de los nuevos servicios.

Asimismo, en el desarrollo de las entrevistas se percibió un interés cada vez mayor de los socios y gerentes en conocer los servicios complementarios a ofrecer al mercado. La cultura o estrategia de la Firma siempre fue dirigida a brindar únicamente servicios de auditoría externa o servicios de aseguramiento. Por lo que, la idea de desarrollar nuevos servicios utilizando el potencial, presencia e imagen de la Firma es considerado retador para los entrevistados.

4.3 Información de artículos en diarios nacionales.

Como segunda fuente primaria de información se tomará información propia generada por el Despacho Carvajal & Colegiados, que se mencionará seguidamente.

a) Resultados del informe de SEO contratado una empresa de publicidad digital al 31 de diciembre del 2022.

Desde hace cinco años el Despacho Carvajal & Colegiados ha establecido como parte de su estrategia de negocio, invertir en mercadeo y publicidad digital; ha contratado una empresa especializada en mercadeo y publicidad digital, cuyo nombre es MeproSA; esta compañía se encargará de promocionar al Despacho Carvajal & Colegiados.

Definiciones de publicidad digital.

“La publicidad digital se refiere a todos los esfuerzos de marketing creados para entornos en línea, como sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, servicios de streaming y otros, en todos los formatos disponibles (imagen, texto, audio, video, etcétera)”. (<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-publicidad-digital>, 2022).

SEO quiere decir Search Engine Optimización en inglés u optimización para motores de búsqueda en español. Se trata de un conjunto de reglas y buenas prácticas para optimizar un sitio web, y que sus páginas aparezcan en los primeros resultados orgánicos de los motores de búsqueda.

Esto se traduce en una mejoría en la visibilidad y tráfico del sitio web en cuestión, y, por lo tanto, en un aumento en la captación de posibles clientes.

Abarca factores como:

- SEO técnico.
- El contenido.
- Relevancia y autoridad.

El posicionamiento en buscadores o posicionamiento orgánico es hoy más importante que nunca, y debe ser una prioridad que todas las empresas —que quieran tener presencia en Internet— comprendan su verdadero significado y el potencial de crecimiento que brinda en los negocios digitales.

Además, es una gran manera de aumentar la calidad de tus sitios web, haciéndolos más rápidos, de fácil navegación y que, por lo tanto, resulte en la mejor experiencia de usuario.

El SEO también se puede considerar como un marco de desarrollo de sitios web, ya que todo el proceso tiene una serie de reglas (o directrices), una serie de etapas y un conjunto de controles. (www.alohacreativos.com/blog/como-hacer-una-auditoria-de-seo-a-mi-sitio-web, 2022).

Es importante destacar que el último informe entregado por Meprosa al Despacho Carvajal & Colegiados, indica que dentro de los servicios más buscados en la página web de la firma son: contabilidad outsourcing, procesamiento de planillas y otros servicios, lo que da una mayor relevancia o justificación a la propuesta a presentar, pues las empresas ven a la Firma Carvajal & Colegiados como posible proveedora de servicios de BPO.

Asimismo, al correo de la Firma info@carvajalcr.com, ingresan consultas acerca de servicios BPO también, los cuales se referencian a la firma local, con la que se tiene una alianza para atender estos clientes.

Lo anterior refuerza aún más la necesidad que tiene el Despacho Carvajal & Colegiados para incorporar a su portafolio de ingresos, servicios como los que se detallan en la propuesta.

- b) Como se mencionó antes, para el desarrollo de este proyecto se utilizarán fuentes secundarias de información.

Es adecuado obtener información sobre la experiencia de otras firmas de auditoría, aseguramiento y consultoría sobre la oferta de servicios complementarios a la auditoría externa y trabajos de aseguramiento, que, en sí, son los servicios primordiales que brindan las firmas de auditoría y consultoría.

Se ha consultado diversos artículos para obtener esta información, donde las firmas detallan sus estrategias y experiencias en el desarrollo y oferta de servicios complementarios a la auditoría externa y en consultoría.

Según el artículo del diario “La República”, la Firma Grant Thornton anuncia la oferta de nuevos servicios de consultoría y detalla lo siguiente:

“Como parte de su proceso de constante mejoría y habilitación de una gama más amplia de opciones para sus clientes, Grant Thornton anuncia el lanzamiento de nuevos servicios de consultoría.

“Nuestros servicios vienen a colaborar a las organizaciones a permanecer ágiles y adaptarse a cambios de tecnologías disruptivas, competencia global, modelos de negocios emergentes, y una regulación en evolución”, afirmó Alejandro Jiménez, gerente de consultorías de Grant Thornton.

Estos se dividen en tres categorías: Business Consulting Services, Business Risk Services y Fusiones y Adquisiciones, siguiendo el modelo empleado por Grant Thornton a nivel mundial, agregó Jiménez.

“Van dirigidos principalmente a empresas. Por ejemplo, a corporaciones que tienen subsidiarias ubicadas en diferentes países y deseen centralizar

procesos; o compañías que requieran optimizar sus procesos”, dijo Olga Sedó, socia de auditoría de Grant Thornton.

Lea más: Grant Thornton fortalece su firma en toda la región

En el primero, los profesionales de la empresa, gracias a su experiencia, brindan la posibilidad de acompañar a las compañías en sus proyectos de optimización de procesos de negocio, como soluciones y estrategia de transformación digital, especialmente en los departamentos financieros, Supply Chain, y recursos humanos.

Por ejemplo, asisten en determinar la viabilidad de centralizar procesos y actividades, como lo puede ser implementar un sistema de planificación de recursos empresariales, mejor conocido como ERP.

Si en su empresa se requieren soluciones de capital humano, Grant Thornton también le acompaña desde el diseño organizacional hasta el entrenamiento y manejo de la cultura del cambio entre sus colaboradores.

Por su parte, en los Business Risk Services, ante el surgimiento de la necesidad de tener mejor ciberseguridad, el equipo de Grant Thornton le ayuda a evaluar la vulnerabilidad de sus sistemas y establecer o mejorar sus procesos de seguridad de informática.

En cuanto a la última categoría, desde un punto de vista independiente, le colaboran en la determinación sobre el valor si está considerando una fusión, adquisición o reestructuración.

Lea más: Grant Thornton consolida su operación y proyecta importante crecimiento

“La distribución de estas tres áreas obedece a tener el máximo impacto positivo en el negocio de nuestros clientes en cualquier etapa”, expresó Jorge Salazar, socio de auditoría de Grant Thornton.”

“En su oferta de servicios de consultoría, Grant Thornton cuenta con tres categorías.

Business Consulting Services

Estrategia y mejora de procesos

Centralización de procesos globales y regionales

Transformación digital

Implementación o cambio de los sistemas de planificación y manejo de recursos empresariales

Capital humano” (Gudiño Ronny, ronnygudino.asesor@larepublica.net, 2019).

En ese mismo sentido, la Firma Grant Thornton anuncia el nombramiento de un socio para el área de Business Process Solutions, por lo que, a continuación, se presenta un extracto del artículo publicado.

Nombramiento responde a estrategia de crecimiento, orientada a la generación de soluciones para sus clientes.

“Convertirme en socio de Grant Thornton ha sido un gran logro, es el inicio de una nueva etapa donde esperamos seguir desarrollando la firma y alcanzar un mayor tamaño y brindar nuevos servicios y seguir creciendo”, indicó Alexander Granados, socio de Impuestos y Business Process Solutions (BPS) de Grant Thornton Costa Rica. Esteban Monge/La República.

Fortalecer su oferta de servicios en el país, caracterizada por el respaldo de 60 años de presencia en Costa Rica, y por contar con los mejores profesionales del campo, llevó a Grant Thornton, firma líder en el mundo en auditoría, impuestos y consultorías independientes, a nombrar al experto Alexander Granados, como socio de Impuestos y Business Process Solutions (BPS).

El ascenso de Granados, profesional de amplia experiencia, y con cinco años de trabajo en Grant Thornton, se visualiza como sinónimo de crecimiento, pues se alinea con el contexto actual de la firma, que ha experimentado una gran

evolución en los últimos tiempos, además responde a su misión de brindar servicios de altísima calidad que generen valor al cliente.

“Con Alexander Granados, como socio ahora, de nuestra área de Impuestos y Business Process Solution, damos continuidad a una estrategia de crecimiento sostenida, que siempre ha estado orientada en el bienestar de quienes confían en nuestro equipo de profesionales para liberar su potencial con seguridad, siempre con el respaldo de una firma internacional como Grant Thornton, que se caracteriza por garantizar el cumplimiento, con los más estrictos estándares de calidad”, afirmó German Morales, Socio Director de Grant Thornton en Costa Rica. (Redacción La República redaccion@larepublica.net, 2022.).

La demanda del mercado puede ser tan grande que hasta firmas de reciente fundación ofrecen servicios complementarios a la auditoría; o bien, han visto en la tercerización de servicios, una oportunidad de expandir sus operaciones.

El siguiente extracto del artículo de la Firma MG JOBS y MG PAYROLL es solo un ejemplo de que la visión de este proyecto no es aislada.

“MG JOBS y MG PAYROLL le ayudan a fortalecer los procesos y el capital humano de su negocio.

Reclutamiento, auditorías financieras, formación de estructuras organizacionales, selección y desarrollo de personal, son parte de la oferta”.

“Los clientes pueden esperar de nosotros un buen servicio, compromiso, calidad y una muy buena actitud para suplir todas sus necesidades de manera asertiva”, externó Gazel. De izquierda a derecha Andrés Guevara Gazel y Mónica Gazel. Esteban Monge/La República

MG JOBS y MG PAYROLL son los emprendimientos que prometen ayudarle a su empresa a fortalecer los procesos y el capital humano de su negocio.

“MG JOBS, es una empresa que comenzó como una bolsa de empleo y con el tiempo fuimos sumándole más servicios, por otro lado, MG PAYROLL se fundó como consecuencia de la pandemia ya que muchas empresas redujeron los presupuestos de los departamentos en Centroamérica y nosotros vimos ahí una oportunidad de negocio, tanto en el mercado estadounidense como en el de Costa Rica” dijo Mónica Gazel, fundadora y gerente general de ambos emprendimientos.

Lea más: ¿Cuáles son las tendencias de Recursos Humanos que debe seguir su empresa en el 2020?

Gazel creó estos startups que ofrece diversos servicios de reclutamiento y selección de personal, reorganización empresarial, capacitación y desarrollo, así como auditoría en procesos internos, entre otros.

La empresaria ahora cuenta con el talento de su hijo, para seguir ayudando a muchas empresas en el campo de recursos humanos.

“Este año renuncié a mi empleo con el fin de ayudar a mi mamá a desarrollar MG PAYROLL, cuando mi madre arrancó con MG JOBS, yo estaba en el colegio y colaboraba con lo que podía para aprender, esto me abrió las puertas al mundo de los negocios” comentó Andrés Guevara Gazel, quien cumple un rol importante en la parte tecnológica de la empresa y desarrollo de los proyectos.

Actualmente, cursa el último año de la carrera de Comercio Internacional en la Universidad Lead y con lo aprendido en las multinacionales para las que ha trabajado, promete aportar al desarrollo de la empresa.

Asimismo, los emprendimientos se especializan en realizar gestiones inteligentes y prácticas que resuelvan en el menor tiempo posible cualquier necesidad que presente alguna industria o comercio.

Por lo que, la tecnología se ha convertido en un aliado importante para el desarrollo de sus empresas, debido a la apertura comercial que ha tenido al país

hacia este ámbito, que les ha obligado a modernizarse y adaptar sus servicios a la era digital.”

Servicios que ofrece la empresa:

Capacitación y Desarrollo

Reclutamiento y Selección

Evaluaciones de desempeño

Cultura y Clima organizacional

Salud Ocupacional

Formación de estructuras organizacionales

Auditorías financieras y de recursos humanos

Payroll

Reingeniería organizacional

Reclutamiento enfocado en puestos tecnológicos y negocios internacionales.

Otra fuente secundaria de información importante es la noticia que se detalla seguidamente:

“Firma de abogados Pacheco Coto de Costa Rica se integrará a EY Central América”

Un extracto de la noticia es el siguiente:

“Colaboradores de Pacheco Coto pasarán a formar parte de la firma global y los cinco socios de Pacheco Coto serán ahora de EY

La firma costarricense de abogados Pacheco Coto -con más de 78 años de existir- se integrará a la firma global EY, específicamente a la unidad Tax & Law de EY Centroamérica, Panamá y República Dominicana.

La integración se concretará el próximo 1. ° de enero de 2018. Los socios líderes de Pacheco Coto (cinco), así como un grupo de más de 45 abogados de Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Honduras, serán parte de la firma global.

La integración responde a la creciente preferencia de los clientes en todo el mundo, por abogados que sean capaces de proveer soluciones integrales y de mayor valor agregado, a través de equipos multidisciplinarios, con conocimiento del negocio del cliente, su industria y el entorno.

Gracias a la integración, el equipo pasará a ser de 280 personas, incluyendo 155 abogados en EY Tax & Law en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. (Cortesía EY.)

Hernán Pacheco, socio de Pacheco Coto, comentó que el objetivo de esta integración responde a la adaptación de una evolución global y una oportunidad de crecimiento profesional y proyección para sus abogados.

“Esto favorece el fortalecimiento de la oferta de servicios en respuesta a la tendencia de los mercados, donde los servicios de valor agregado, la innovación, la multidisciplinariedad y la regionalización cobran relevancia particular. Estamos convencidos de que esta fórmula traerá consigo grandes beneficios para nuestros clientes”, dijo Pacheco. (Fernández Mora Evelyn, El Financiero 2017).

Para complementar los artículos citados, podemos observar en los sitios web de las principales cuatro firmas de auditoría y consultoría del mundo (BIG Four) con presencia en Costa Rica, que éstas brindan diversos servicios complementarios a la auditoría externa y aseguramiento, como se detalla a continuación:

- Deloitte
- KPMG
- Ernest and Young
- PWC

Se definen como Big Four:

Big Four (las cuatro grandes), es el término en inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo, en el sector de la consultoría y auditoría.

Un dato importante para este proyecto de investigación es conocer el porcentaje de la composición de los ingresos totales de las principales firmas de auditoría y consultoría del mundo, esto con el propósito de valorar el principio de costo y beneficio de incorporar otros servicios al Despacho Carvajal & Colegiados.

Se investigó acerca de la composición de los ingresos de las principales empresas de contabilidad, auditoría y consultoría de mundo, por los servicios que brindan.

Ranking de Firmas del periodo 2021.

ACCOUNTANCY FIRMS: INTERNATIONAL NETWORKS AND ASSOCIATIONS

WORLD SURVEY 2021

| Rank | Name | Fee income (\$m) | Growth (%) | Fee split (%m) | | | | | Network/ association Description |
|------------------|----------------------------------|------------------|------------|-------------------|---------------------|--------------|----------|-------|----------------------------------|
| | | | | Audit & Assurance | Accounting Services | Tax services | Advisory | Other | |
| 1 | Deloitte | 50,200.0 | 5% | 21 | - | 18 | 61 | - | network |
| 2 | PwC | 45,142.0 | 5% | 38 | - | 24 | 38 | - | network |
| 3 | EY | 39,959.0 | 7% | 34 | - | 26 | 40 | - | network |
| 4 | KPMG | 32,130.0 | 10% | 37 | - | 21 | 42 | - | network |
| 5 | BDO | 11,732.9 | 14% | 42 | 15 | 21 | 22 | - | network |
| 6 | Praxity | 7,941.9 | 14% | 38 | 15 | 25 | 18 | 4 | Association |
| 7 | RSM | 7,256.4 | 16% | 36 | 6 | 29 | 27 | 2 | network |
| 8 | Grant Thornton | 6,578.4 | 14% | 41 | - | 21 | 36 | 2 | network |
| 9 | Nexia International | 5,078.6 | 13% | 32 | 14 | 28 | 11 | 15 | network |
| 10 | Crowe | 4,560.8 | 9% | 39 | - | 30 | 23 | 8 | network |
| 11 | Allinial Global | 4,531.3 | 8% | 30 | 19 | 27 | 20 | 4 | Association |
| 12 | Baker Tilly International | 4,207.8 | 4% | 36 | 14 | 23 | 17 | 10 | network |
| 13 | HLB | 4,081.4 | 25% | 27 | 14 | 27 | 28 | 4 | network |
| 14 | Moore Global | 3,563.7 | 14% | 36 | 11 | 29 | 14 | 10 | network |
| 15 | PrimeGlobal | 3,508.6 | 20% | 38 | 22 | 21 | 12 | 6 | Association |
| 16 | GGI | 3,286.0 | 4% | 5 | 20 | 31 | 36 | 8 | Association |
| 17 | Kreston Global | 2,609.7 | 8% | 34 | 12 | 25 | 16 | 13 | network |
| 18 | Mazars | 2,515.1 | 11% | 49 | 16 | 16 | 17 | 2 | network |
| 19 | LEA Global/Leading Edge Alliance | 2,227.3 | 4% | 30 | 13 | 32 | 12 | 13 | Association |
| 20 | ETL Global | 2,059.3 | 13% | n.d | n.d | n.d | n.d | n.d | network |
| 21 | DFK International | 1,527.0 | 3% | 30 | 18 | 29 | 13 | 10 | Association |
| 22 | BKR International | 1,522.8 | 0% | 35 | 21 | 26 | 10 | 8 | Association |
| 23 | PKF International | 1,507.7 | 2% | 46 | 14 | 22 | 10 | 8 | network |
| 24 | AGN International | 1,419.2 | 6% | 21 | 26 | 30 | 15 | 8 | Association |
| 25 | IAPA | 1,113.0 | -12% | 12 | 33 | 19 | 33 | 3 | Association |
| 26 | Morison Global | 1,061.9 | 5% | 30 | 20 | 32 | 9 | 9 | Association |
| 27 | MSI Global Alliance | 871.3 | 8% | 25 | 25 | 29 | 13 | 7 | Association |
| 28 | MGI Worldwide | 848.5 | -10% | 26 | 27 | 25 | 10 | 12 | network |
| 29 | SFAI | 746.0 | 2% | 25 | 23 | 15 | 32 | 5 | network |
| 30 | Russell Bedford International | 692.7 | 17% | 25 | 30 | 22 | 8 | 15 | network |
| 31 | UHY International | 685.3 | 14% | 39 | 21 | 21 | 16 | 3 | network |
| 32 | Integra International | 656.1 | 6% | 25 | 27 | 26 | 14 | 8 | Association |
| 33 | ShineWing International | 653.4 | 23% | 67 | 6 | 8 | 7 | 12 | network |
| 34 | INAA Group | 557.3 | -5% | 26 | 23 | 27 | 21 | 3 | Association |
| 35 | ECOVIS International | 539.2 | 13% | 20 | 23 | 26 | 21 | 10 | network |
| 36 | Daxin Global | 492.0 | 29% | 50 | 4 | 4 | 38 | 4 | network |
| 37 | BOKS International | 384.9 | 131% | 13 | 26 | 31 | 25 | 5 | Association |
| 38 | Antea | 331.5 | 7% | 26 | 27 | 21 | 19 | 7 | Association |
| 39 | Inpact | 282.0 | 5% | 37 | 19 | 31 | 9 | 4 | Association |
| 40 | Abacus Worldwide | 274.9 | -10% | 28 | 23 | 28 | 13 | 8 | Association |
| 41 | GMN International | 272.4 | 0% | 22 | 37 | 22 | 11 | 8 | Association |
| 42 | TGS | 264.5 | 4% | 16 | 42 | 21 | 10 | 11 | network |
| 43 | Reanda International | 260.0 | 11% | 34 | 7 | 11 | 10 | 38 | network |
| 44 | IECnet | 191.5 | 28% | 26 | 28 | 17 | 13 | 16 | network |
| 45 | Parker Russel International | 185.9 | 5% | 24 | 41 | 17 | 13 | 5 | network |
| 46 | EAI International | 159.7 | 10% | 51 | 25 | 14 | 6 | 4 | Association |
| 47 | Auren | 145.0 | 7% | 23 | 26 | 27 | 18 | 6 | network |
| 48 | UC&S Global | 68.8 | -43% | 34 | - | 61 | 5 | - | Association |
| 49 | SMS Latinoamerica | 68.8 | -3% | 30 | 16 | 30 | 18 | 6 | network |
| 50 | UC&S America | 64.7 | -44% | 14 | - | 81 | 5 | - | network |
| 51 | Kudos International | 47.6 | 16% | 32 | 28 | 15 | 9 | 16 | network |
| 52 | FinExpertiza | 35.1 | 3% | 28 | 24 | 8 | 20 | 20 | network |
| Total fee income | | 261,100.9 | | | | | | | |

International Accounting Bulletin February 2022

Según la última publicación del mes de febrero del 2022 de la prestigiosa revista *International Accounting Bulletin*, con sede en Inglaterra, especializada en temas de contabilidad, auditoría y consultoría a nivel internacional, y que se encarga de recopilar los datos de los ingresos de las firmas de auditoría del mundo, y que se detalla arriba, se observa que en el caso de las Firma Big Four, el porcentaje de servicios de auditoría y aseguramiento no se acerca ni siquiera a un cincuenta por ciento de sus ingresos y los mayores porcentajes de beneficios se obtienen de servicios de impuestos y riesgos, según el cuadro anterior.

Según el cuadro anterior, los porcentajes de ingresos principales de estas firmas no corresponden a la auditoría; por el contrario, lo servicios complementarios son los que representan las principales fuentes de ingresos de estas empresas.

Se presentan los porcentajes de diversificación de los ingresos correspondientes a las Firmas Internacionales que representa el Despacho Carvajal & Colegiados.

1. LEA Global.

Como se aprecia en el cuadro anterior los ingresos por servicios diferentes a la auditoría externa equivalen a un setenta por ciento del total de sus ingresos; es decir, si los clientes de LEA Global expanden sus operaciones hasta Costa Rica, el Despacho Carvajal & Colegiados puede promocionar sus servicios

complementarios, y ya no como una opción, por el contrario, representaría una necesidad para poder satisfacer las necesidades de LEA Global como firma internacional.

Según la información obtenida de la misma Firma Carvajal & Colegiados durante el periodo 2022, LEA Global solicitó al Despacho Carvajal & Colegiados a enviar las ofertas de servicios a diez posibles clientes, de los cuales, uno correspondía a auditoría externa de estados financieros, por un monto de \$5.000 y los restantes nueve, correspondían a servicios de contabilidad y administración de planillas. El monto total de las cotizaciones ascendió a \$25.000 anuales, que equivaldría a un ingreso importante, tomando en cuenta que no forma parte de los ingresos usuales del Despacho Carvajal & Colegiados.

2. DFK International

La Firma DFK International muestra ingresos diferentes a la auditoría externa y aseguramiento que ascienden a un setenta por ciento; es decir, la principal fuente de sus ingresos no corresponde a la auditoría.

No obstante, como se ha detallado anteriormente, las referencias de clientes para Costa Rica de DFK International, ha sido muy escasa, por lo que, con esta firma internacional se tienen expectativas de éxito, en futuro cercano.

3. Firma europea

De la misma forma en el ranking de firma, la firma europea, presenta ingresos por otros servicios diferentes a la auditoría externa y aseguramiento de un 50%. La organización mantiene un balance de ingresos más equilibrado con respecto a LEA Global y DFK International, y similar con las otras firmas más grandes del mundo. Además, según el ranking de Firmas, la firma europea, presenta un crecimiento de más de un diez por ciento, lo cual es considerado como muy favorable para los intereses del Despacho Carvajal & Colegiados.

La Firma europea ha establecido reuniones con los socios del Despacho Carvajal & Colegiados para que se realice una alianza entre ambas firmas y la segunda represente a la firma europea en Costa Rica, por lo que, la prestación de nuevos servicios se visualiza como una necesidad para la empresa Carvajal & Colegiados, S.A.

Durante el año 2022, la Firma europea solicitó al Despacho Carvajal & Colegiados ofertar a clientes de Europa, Estados Unidos y Colombia, que, a su vez, mantienen entidades sucursales y subsidiarias con domicilio en Costa Rica, para prestar servicios de BPO (Business Process Outsourcing), por un total de \$85.000 por año.

De los servicios ofertados citados en el párrafo anterior, a la fecha, se ha adjudicado servicios por \$22.000 anuales, mismos que se realizan en alianza con una firma pequeña local; esto indica que el Despacho Carvajal & Colegiados está dejando de percibir ingresos importantes.

A la fecha existen ofertas aún pendientes de decidir, por parte de los clientes de la firma europea en Costa Rica, que podrían ser adjudicadas a la firma, lo cual equivaldría a un aumento de ingresos más representativo y afianzar hacia el compromiso que tiene con la Firma europea, para poder así, consolidar la alianza y convertir al Despacho Carvajal & Colegiados en representante de esta prestigiosa firma en Costa Rica.

Adicionalmente al Despacho Carvajal & Colegiados, distintas empresas han solicitado los servicios detallados en este informe, por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos, página web y por medio de la aplicación What's app. Estos servicios se cuantificaron en nueve posibles clientes nuevos, de los cuales se proyectaron de forma anual \$54.000, que se dejaron de obtener por parte de la Firma.

Resumen de ingresos solicitados por empresas sobre lo nuevos servicios que el Despacho Carvajal & Colegiados, S.A., durante el año 2022:

| Origen de los ingresos | Monto |
|---|------------------|
| LEA Global | \$5.000 |
| Clientes referentes de la firma europea | 85.000 |
| Propuestas solicitadas a la firma por medio de sus canales de captura de clientes | 54.000 |
| Total | \$144.000 |

CAPÍTULO 5 ESBOZO PRELIMINAR DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Una vez finalizada la recopilación de la información de las fuentes primarias y secundarias designadas, se embozará una propuesta de negocios con el propósito de que el Despacho Carvajal & Colegiados incorpore nuevos servicios a su estrategia de negocio.

5.1 Propuesta de negocio de servicios complementarios

Considerando los resultados obtenidos de la investigación realizada, se propone a la Junta Directiva del Despacho Carvajal & Colegiados, la incorporación de los siguientes servicios, como estrategia de negocios:

- a) Brindar la representación legal de las entidades internacionales.
- b) Brindar el domicilio fiscal de las entidades internacionales.
- c) Servicios de procesamiento y administración de planillas a clientes locales e internacionales.
- d) Servicios de contabilidad a clientes locales e internacionales.
- e) Servicios de tesorería para empresas locales e internacionales.

5.2 Beneficios:

1. Diversificación de los ingresos de la firma.
2. Mayor presencia en el mercado nacional e internacional.
3. Mejorar la imagen y prestigio de la firma.
4. Mayor capacitación para sus colaboradores.
5. Puede mejorar el flujo de caja de la empresa, ya que la generación de recursos “frescos”.
6. Aumentar el valor del patrimonio de los accionistas.

5.3 Mercado meta.

Considerando los resultados obtenidos de la investigación realizada, se propone a la Junta Directiva del Despacho Carvajal & Colegiados establecer como mercado meta, a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica y a las empresas internacionales que se establezcan en el mismo país. Como prioridad se debe atender a los clientes referidos por las Firmas Internacionales a las cuales representa el Despacho Carvajal & Colegiados.

5.4 Proyecciones financieras.

Estimación de los siguientes costos anuales para el primer año de labores.

| Descripción | Función | Costos anuales |
|---|--|--------------------|
| Costos personales: | | |
| Socio líder de los servicios | Encargado de supervisar las labores y obtención de clientes. | ¢12.000.000 |
| Administrador responsable de la ejecución y control de los servicios. | Encargado de controlar y ejecutar los servicios brindados a los clientes. | 13.344.000 |
| Asistentes (3) | Llevar a cabo las actividades relacionadas con los servicios ofrecidos. | 22.680.000 |
| Constitución de la empresa que llevará a cabo las actividades. | Se creará una nueva sociedad para llevar a cabo los servicios nuevos. | 1.200.000 |
| Servicios públicos. | | 480.000 |
| Publicidad digital y patrocinios. | | 3.000.000 |
| Asesorías legales. | Contrataciones ocasionales de asesores expertos en temas laborales | 2.000.000 |
| Software | Adquisición de un software robusto que satisfaga las necesidades de los servicios ofrecidos. | 1.000.000 |
| Costos proyectados | | ¢55.704.000 |

Fuente: Análisis propios según el estudio realizado, 2023.

5.5 Presupuesto proyectado a cinco años.

| | 1 año | 2 año | 3 año | 4 año | 5 año |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Ingresos proyectados | 60.000.000 | 66.000.000 | 75.900.000 | 87.285.000 | 100.377.750 |
| Costos proyectados: | | | | | |
| Socio líder de los servicios | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.600.000 | 13.230.000 | 13.891.500 |
| Administrador responsable de la ejecución y control de los servicios | 13.344.000 | 14.011.200 | 14.711.760 | 15.741.583 | 16.843.494 |
| Asistentes | 22.680.000 | 23.814.000 | 25.480.980 | 27.264.649 | 29.173.174 |
| Bonificaciones | 0 | 0 | 3.000.000 | 3.300.000 | 3.630.000 |
| Constitución de la empresa que llevará a cabo las actividades. | 1.200.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios públicos | 480.000 | 518.400 | 559.872 | 604.662 | 653.035 |
| Publicidad digital y patrocinios | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.150.000 | 3.307.500 | 3.472.875 |
| Asesorías legales | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.200.000 | 2.420.000 | 2.000.000 |
| Software | 1.000.000 | 2.000.000 | 2.200.000 | 2.400.000 | 2.400.000 |
| Costos proyectados | 55.704.000 | 57.343.600 | 63.902.612 | 68.268.394 | 72.064.078 |
| Utilidad antes de impuestos | 4.296.000 | 8.656.400 | 11.997.388 | 19.016.606 | 28.313.672 |
| Impuestos sobre la renta | (859.200) | (1.731.280) | (2.399.478) | (3.803.321) | (5.662.734) |
| Utilidad después de impuestos | 3.436.800 | 6.925.120 | 9.597.910 | 15.213.285 | 22.650.938 |
| Rentabilidad sobre el capital aportado | 8.59% | 17.31% | 23.99% | 38.03% | 56.63% |
| Valor actual neto del proyecto | 58.085.574 | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 29.89% | | | | |

Supuestos utilizados.

5.5.1 Ingresos.

El primer año de ingresos se estimó, tomando en cuenta los clientes que la firma ha rechazado por no tener la estructura para brindar los servicios.

El segundo año de ingresos se estimó con un crecimiento de un 10%, tomando en cuenta que la relación con la firma europea se consolidaría.

A partir del tercer año, se proyectó un incremento del 15% de ingresos, debido a la inversión a realizar en publicidad digital y participación en congresos como patrocinadores. Este incremento se fundamenta, también, en la experiencia del Despacho Carvajal & Colegiados para la contratación de servicios en los últimos años.

5.5.2 Gastos.

Socio líder de los servicios.

El incremento en gastos a partir del tercer año se ve incrementado según las estadísticas de crecimiento de este rubro de la firma en los últimos años.

5.5.3 Valor actual neto.

El valor del proyecto se determinó con una tasa de un 13%, para descontar los flujos de efectivo. Esta tasa de rentabilidad corresponde a la tasa esperada por los accionistas, con una inversión de €20.000.000 de capital.

Como se puede apreciar el VAN se determinó en €58.085.574, el cual por definición significa que el proyecto es viable.

5.5.4 Inversión.

Se proyecta una inversión de ¢20.000.000, los cuales pueden ser aportados por los socios, o bien, realizarlo como un préstamo del Despacho Carvajal & Colegiados a la sociedad que brindará los servicios.

La inversión también debe contemplar la estructura organizativa del segmento de servicios que se pretende brindar, así como los egresos en gasto de personal, publicidad y activos.

5.5.5 Detalle de los gastos proyectados.

a) Gasto de personal.

En este segmento de gastos se incluyen los salarios, cargas sociales y prestaciones legales de las personas responsables de la supervisión, promoción y ejecución de los servicios, los cuales se detallan de la siguiente forma:

b) Socio líder de los servicios.

Es homólogo a un gerente general de la sociedad que se creará para prestar los servicios complementarios. Es el responsable de ejecutar las siguientes labores:

- Con base en objetivos dados por la Junta Directiva, diseñar un plan de trabajo para su ejecución.

- Desarrollar nuevas oportunidades de negocios.
- Aprobación del Programa de trabajo para el personal de servicios BPO.
- Funcionar como representante legal de las clientes.
- Manejo de las cuentas más relevantes de la empresa.
- Revisión y anotaciones de las ofertas, cotizaciones y contratos más significativos para la empresa.
- Establecer objetivos y controlar la ejecución y avance de actividades, programas y proyectos.
- Resolver problemas/conflictos por lo que el ocupante debe ser acertado y oportuno para su solución.
- Desarrollar las políticas internas.
- Presentación de informes requeridos por los clientes.
- Presentación de informes requeridos para la Junta Directiva.

Se asignará a uno de los socios del Despacho Carvajal & Colegiados para que dedique parte de su tiempo a cumplir con las actividades que se detallan anteriormente.

Actualmente en el Despacho Carvajal & Colegiados existe un socio con la experiencia y conocimiento necesario en los servicios que se proponen, el cual se puede asignar para que parcialmente dedique tiempo a al nuevo segmento de servicios.

c) Administrador responsable de la ejecución y control de los servicios.

Se trasladará a la Jefe de Contabilidad del Despacho Carvajal a la nueva empresa para que supervise la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.

Sus actividades son las siguientes:

- Supervisar al personal a cargo.
- Elaborar y supervisar de los movimientos contables.
- Elaborar los estados financieros de los clientes.
- Elaborar y supervisar los cálculos y reportes de planillas.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Brindar asesoría sobre las operaciones contables, y tributarios.
- Responsable del manejo del módulo cuentas por cobrar de los clientes.
- Controlar las cuentas corrientes de los clientes.
- Realizar los flujos de caja de los clientes.
- Verificar de forma diaria los documentos contables.
- Supervisar el registro diario de operaciones en libros.
- Verificar los cálculos de impuestos y presentarlos ante el Ministerio de Hacienda.
- Realizar de la facturación de los clientes.
- Realizar y supervisar de los pagos de los clientes.

- Realizar los trámites ante el Ministerio de Hacienda.

d) Contadores asistentes de la ejecución de los servicios.

- Responsable del registro de operaciones contables.
- Digitalizar en el sistema correspondiente de todas las operaciones contables.
- Encargado de mantener al día los libros contables.
- Generar la información contable para toma de decisiones.
- Elaborar el cronograma de pago.
- Realizar todas las transferencias, cheques y depósitos de las cuentas de los clientes que así lo requieren.
- Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de los clientes que lo requieran.

e) Constitución de una sociedad nueva que brindará los servicios BPO.

Existe un tema de independencia o conflicto de intereses en las Firmas de Auditoría por los servicios que brindan y que son diferentes a la auditoría externa y aseguramiento.

Desde ya hace varios años se ha venido cuestionando a nivel mundial la pertinencia de que las firmas de auditoría brinden a sus clientes servicios de BPO u

otro tipo de consultoría que atente con la independencia de éstas, en la auditoría externa que realizan en sus mismos clientes.

El caso de falta de independencia de una Firma de Auditoría ha sido la situación ocurrida en ENRON; esta fue una empresa energética con sede en Houston, Texas que empleaba a más de 21000 personas hacia mediados de 2001. Tuvo un crecimiento acelerado y llegó a ser una de las mejores empresas de los Estados Unidos.

No obstante, la compañía realizó prácticas contables irregulares con el propósito de esconder pérdidas, situación que llevó a ENRON a declararse en quiebra.

La firma de auditores de ENRON llamada Arthur Andersen Co., también se ve involucrada en la situación irregular de la compañía, al obstruir la investigación de las autoridades de justicia de los Estados Unidos y destruir información acerca del fraude. Poco después, se descubre que Arthur Andersen Co., realizaba la auditoría y la consultoría contable de ENRON, lo cual representa una falta de independencia, ya que funcionaba como “juez y parte”.

Lo anterior va contra la ética de los contadores públicos y contra las Normas Internacionales de Auditoría. Sobre este mismo tema el Código de Ética del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica establece:

“Artículo 2º: Los Contadores Públicos Autorizados se desenvuelven en muy diferentes actividades y deben demostrar su objetividad en circunstancias variadas, por lo tanto, en el ejercicio de su profesión, adquieren la obligación de dictaminar; ofrecen servicios fiscales y de consultoría; preparan estados financieros como subordinados de otros; ejecutan servicios de auditoría interna; y laboran en actividades de gerencia financiera-contable y contraloría financiera-contable, en diferentes puestos de trabajo del sector público y en educación, entre otros. Sin perjuicio de tener en cuenta toda la clase de servicio o actividad en que se involucre el profesional, se debe proteger la integridad de los servicios profesionales, mantener la objetividad y evitar cualquier subordinación de sus opiniones a otros.”

En el capítulo tres del mismo documento, dice “Independencia para todo profesional”, en su artículo once establece:

“El Contador Público Autorizado, en el ejercicio independiente de su profesión, debe ser independiente de hecho y en apariencia, de tal manera que permita proporcionar una opinión sin ser afectado por influencias que comprometan su juicio profesional.

El Contador Público Autorizado alcanza la independencia de hecho, al tener una actitud mental independiente que le permita expresar una conclusión sin influencias que comprometan el juicio profesional, pudiendo actuar con integridad, objetividad y escepticismo profesional. En cuanto a la independencia en apariencia, esta supone evitar hechos y circunstancias que sean tan relevantes como para que

un tercero con juicio y bien informado –sopesando todos los hechos y circunstancias específicos– pudiese concluir que la integridad, la objetividad o el escepticismo profesional de la firma o del miembro del equipo de auditoría se han visto comprometidos.

En ninguno de los casos siguientes debe actuar, pues de lo contrario se consideraría falta de independencia:

d) Cuando tenga una relación de subordinación como contador o encargado directo de la contabilidad, auditor interno, contralor financiero-contable, gerente financiero- contable u otra posición dentro de la empresa o cualquier tipo de organización, afiliada, subsidiaria o que esté vinculada económica o administrativamente, cualquiera que sea la forma como se le designe y se le retribuyan sus servicios profesionales. En ninguno de los casos puede expedir documento alguno que dé fe de la veracidad o autenticidad de su propio trabajo.” (Código de Ética Profesional del Contador Público Autorizado y de la Contadora Pública Autorizada, 2014).

La propuesta es constituir una sociedad separada para evitar este tipo de conflictos, cuya misión sea de promocionar y ofrecer los servicios complementarios a las empresas. La empresa relacionada, pero separada del Despacho Carvajal & Colegiados contará con estructura administrativa independiente y ofrecerá sus servicios a empresas que no forman parte de la cartera de clientes de auditoría de la firma, con el propósito de mantener la independencia.

f) Publicidad y mercadeo digital.

Al igual que se realiza en el Despacho Carvajal & Colegiados, se deben invertir recursos publicidad y mercadeo digital para dar a conocer tanto a la firma de servicios BPO, como para potenciarla.

Se propone contratar a la empresa Meprosa para tal propósito y celebrar un contrato de servicios, similar al que mantiene la firma Despacho Carvajal & Colegiados.

g) Patrocinios y otros.

Se debe destinar parte del presupuesto para patrocinar eventos profesionales tales como: congresos, talleres impartidos por los Colegios Profesionales, entre otros.

El Despacho Carvajal & Colegiados mantiene un base de datos de miles de empresas, con este recurso; se pueden contactar a posibles clientes y enviar material informativo de la nueva empresa, con la descripción de los nuevos servicios.

h) Sistemas de información (software).

Se debe invertir en un sistema integrado, donde se logren procesar las actividades de cada servicio.

El sistema de información actual con el que cuenta el Despacho Carvajal & Colegiados denominado “Finanzas Pro”, es un sistema integrado que administra:

- Ventas y facturación
- Inventarios y compras
- Recibos de dinero y cajas
- Cuentas por cobrar
- Mantiene los registros contables al día en tiempo real
- Administra las planillas

En un sistema remoto, por medio del cual el usuario ingresa, mediante la adquisición de una licencia, misma que se paga de forma anual.

Después de analizar el sistema se concluye que satisface las necesidades de los nuevos servicios a ofrecer.

5.6 Análisis de riesgos y mitigación.

Se identificaron algunos riesgos que pueden poner en peligro la realización y éxito del nuevo proyecto. Se mencionan los más destacados:

5.6.1 Riesgos del alcance.

A lo largo del desarrollo de la propuesta, el alcance puede experimentar cambios. El proyecto crece en complejidad a medida que los clientes añaden nuevos requerimientos y esto puede ampliar el alcance o modificarlo.

Este tipo de cambios son habituales, dado que el producto debe adaptarse a las necesidades del mercado y éste se encuentra en constante cambio.

5.6.2 Riesgos de la planificación.

Pueden existir factores en la etapa de planeación que no se hayan identificado oportunamente y que atenten al desarrollo del proyecto.

5.6.3 Riesgos relacionados con los recursos.

Los recursos disponibles para realizar el proyecto también pueden experimentar modificaciones durante el transcurso de este. Aunque inicialmente los recursos presupuestarios sean de una determinada cantidad, es posible que

durante el desarrollo del proyecto se presenten cambios en la situación económica del sector al que se dedica la empresa o cambios macroeconómicos.

5.6.4 Riesgos tecnológicos.

Los cambios tecnológicos pueden retrasar o dificultar la entrega de los productos del servicio brindado.

5.6.5 Riesgos operativos.

Se refiere a las posibles pérdidas por factores humanos al momento de ejecutar las actividades asignadas.

A continuación, se presenta la matriz de identificación y administración de riesgos que puede enfrentar el nuevo proyecto:

| No. | Descripción del riesgo | Tipo | Clasificación del riesgo | | | Acciones a tomar |
|-----|---|---------------|--------------------------|----------|-----------|---|
| | | | Probabilidad | Impacto | Categoría | |
| | | | Nivel | Nivel | | |
| 1 | Omisión de servicios a requerir por parte de los posibles clientes. | Alcance | Ligeramente probable | Moderado | Medio | Indagar las firmas miembros de la firma europea y LEA Global para ratificar los servicios que requieren sus clientes. |
| 2 | Incorrecta asignación del presupuesto y recurso humano. | Planificación | Improbable | Menor | Bajo | Reportar las horas por cada colaborador asignado para mantener control de la eficiencia en la ejecución de los servicios. |
| 3 | No exista una demanda de servicios suficiente que hagan factible la ejecución de los servicios. | Planificación | Ligeramente probable | Crítico | Medio | Cuantificar los futuros clientes que ingresen por medio de las referencias de las organizaciones internacionales. |
| 4 | Dificultad al reclutar colaboradores para los nuevos servicios. | Recursos | Improbable | Crítico | Medio | Establecer los perfiles adecuados de los nuevos colaboradores a contratar. |
| 5 | Rotación acelerada de colaboradores asignados a la ejecución de los servicios. | Operativo | Poco Probable | Moderado | Medio | Implementar un plan de retención de personal para evitar la fuga de talento humano. |

| No. | Descripción del riesgo | Tipo | | | Clasificación del riesgo | Acciones a tomar | | |
|-----|--|--------------|----------------------|--|--------------------------|------------------|-----------|---|
| | | | Probabilidad | | Impacto | | Categoría | |
| | | | Nivel | | Nivel | | | |
| 6 | El software adquirido no es el ideal para brindar los servicios ofrecidos. | Tecnológicos | Improbable | | Moderado | | Medio | Adquirir un software completo que se ajuste a los servicios que brindará la firma, a nivel remoto con actualizaciones anuales. |
| 7 | Insatisfacción de los clientes por el servicio brindado. | Operativo | Ligeramente Probable | | Crítico | | Medio | Hacer supervisión constante del trabajo realizado y mantener comunicación constante con los clientes para conocer su grado de satisfacción. |
| | | | | | | | | |

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

1. Las Firmas de Auditoría y Consultoría son creadas inicialmente para brindar servicios de auditoría externa y aseguramiento; no obstante, según los cambios de las estrategias de las empresas y las exigencias del mercado, estas firmas deben incorporar servicios complementarios a la auditoría, como son los servicios de BPO (Business Process Outsourcing).

2. Las compañías del mercado local e internacional, cada vez, requieren de servicios tercerizados de las firmas de auditoría, ya que son parte integral de la estrategia de administración, control, mercadeo, publicidad de las empresas.

3. Existen regulaciones para las firmas de auditoría o a los contadores públicos autorizados que forman parte de estas compañías para brindar servicios de BPO (Business Process Outsourcing), a sus propios clientes de auditoría, para evitar la falta de independencia de la firma y la creación de conflicto de intereses.

4. Con políticas y estrategias éticas las firmas de auditoría pueden brindar servicios BPO (Business Process Outsourcing) a clientes del mercado local e internacional, sin correr el riesgo de incumplir los requerimientos éticos del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

5. Al adherirse a las firmas internacionales, las firmas locales deben transformar sus estrategias y políticas de calidad de los servicios que ofrecen para cumplir con los requerimientos que estas organizaciones internacionales establecen como requisitos para otorgar la representación en Costa Rica.

6. Existe conciencia, por parte de los socios y gerentes del Despacho Carvajal & Colegiados, en la necesidad de incorporar servicios de BPO al portafolio de ingresos de la firma.

7. El Despacho Carvajal & Colegiados mantiene una estructura organizativa que permite implementar una estrategia de negocios que permite el desarrollo de servicios complementarios a la auditoría.

8. El Despacho Carvajal & Colegiados tiene experiencia en el desarrollo de estrategias destinadas a la promoción de sus servicios, que ayudan a dar a conocer los nuevos servicios de BPO.

9. El desarrollo de nuevos servicios diversificará los ingresos del Despacho Carvajal & Colegiados, y aumentará los ingresos y beneficios para los socios.

10. Según los resultados del análisis financiero y presupuestos de ingresos y gastos estimados, la propuesta es viable desde el punto de vista económico y es rentable para los accionistas.

6.2 RECOMENDACIONES.

1. Incorporar en el plan estratégico del Despacho Carvajal & Colegiados la realización de los análisis periódicos, acerca de las necesidades de servicios financieros, administrativos y contables de la industria, con el propósito de estar a la vanguardia en el diseño y oferta de estos nuevos servicios y no detectar estas necesidades del mercado tiempo después.

2. Con el propósito de evitar posibles conflictos de intereses y falta al principio de independencia, el Despacho Carvajal & Colegiados debe constituir una sociedad anónima nueva, la cual sea la que promocióne y brinde los nuevos servicios de BPO al mercado. Es conveniente trasladar al Bufete de Abogados la necesidad de crear la nueva empresa.

3. Diseñar políticas y procedimientos dirigidos a la creación de las salvaguardas necesarias, que protejan al Despacho Carvajal & Colegiados y a la nueva sociedad, cuando se soliciten servicios de BPO y de auditoría a un mismo cliente.

4. Diseñar la estructura organizativa de la nueva sociedad, con el propósito de incorporar profesionales capacitados, que logren soportar los servicios brindados de la mejor forma a los clientes. A su vez, se debe crear un plan de retención del personal y, así, evitar una elevada rotación de colaboradores, lo cual podría afectar, negativamente, las operaciones de los clientes.

5. Trasladar a la Jefa Contable del Despacho Carvajal & Colegiados a la nueva sociedad para que coordine la prestación de los servicios BPO, ya que ella tiene la capacidad y experiencia comprobadas para administrar la nueva sociedad y liderar al equipo de trabajo; además, esta profesional conoce los valores de la Firma Carvajal & Colegiados y la filosofía de trabajo.

6. Asignar a un socio del Despacho Carvajal & Colegiados, con el fin de que haga la promoción y supervisión de los servicios que brindará la nueva empresa, así como el reclutamiento y selección de los colaboradores que laborarán para la nueva sociedad. Este profesional se integrará a la nueva sociedad y no liderará ningún proyecto de auditoría en el Despacho Carvajal & Colegiados.

7. Al diseñar el presupuesto de la nueva sociedad, se deben destinar los recursos necesarios para financiar el desarrollo, promoción y ejecución de los servicios que brindará la nueva compañía.

8. Se deben diseñar políticas y procedimientos con el propósito de conocer, permanentemente, el nivel de satisfacción de los servicios que se van a brindar y, a su vez, que la sociedad pueda recibir retroalimentación y oportunidades de mejora.

9. En concordancia con la recomendación anterior, se recomienda establecer planes de acción destinados a atender las oportunidades de mejora recibidas de los clientes.

10. Analizar la propuesta plasmada en este documento en el Comité Técnico del Despacho Carvajal & Colegiados, cuyo propósito es elevarla a la Junta Directiva para su análisis y aprobación.

11. Una vez aprobada la propuesta de servicios recomendada en este documento, por parte del Despacho Carvajal & Colegiados, se recomienda establecer un plan de actividades para la nueva sociedad, con el propósito de que el socio administrador, mantenga el orden y supervisión del cumplimiento de los objetivos propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Revista International Accounting Bulletin, (2022). *Ranking mundial de firmas de auditoría 2021*.

López Hernández Martha Ernestina. (2014, abril 23). *La importancia del estudio FODA para las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>.

UCLA, (2020). *Gerencia*. Recuperado de <http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/Gerencia/materiales/GERENCIA%20unidad1.pdf>.

Kiligann Andrey. (2022) *Cómo Está Cambiando El Trabajo Del Gerente En La Actualidad?* Recuperado de <https://elconsejosalvador.com/trabajo/como-esta-cambiando-el-trabajo-del-gerente-en-la-actualidad.html>.

Cibergestion (2022). *6 ventajas de la externalización de procesos para los negocios*. Recuperado de <https://cibergestion.com.pe/6-ventajas-de-la-externalizacion-de-procesos-para-tu-negocio>.

Arias Gonzáles, J. L., Holgado Tisoc, J., Tafur Pittman, T., & Vásquez-Pauca, M. J. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis. Editorial Inudi.

Redactor Rock Content, (2022). ¿Qué es la Matriz Ansoff y cómo utilizarla para planificar las estrategias corporativas? Recuperado de [ansoff/#:~:text=De%20origen%20ruso%2C%20lgor%20Ansoff,matriz%20que%20lleva%20su%20nombre.](#)

Lenis Alejandro (2022), *Publicidad digital: definición, tipos y ejemplos*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-publicidad-digital>.

Aloha, (2023). ¿Cómo hace una auditoría de SEO a mi sitio web? Recuperado de <https://www.alohacreativos.com/blog/como-hacer-una-auditoria-de-seo-a-mi-sitio-web>.

Gudiño Ronny (2019) ronnygudino.asesor@larepublica.net (2019). *Grant Thornton dispone de nueva oferta de servicios de consultoría*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/grant-thornton-dispone-de-nueva-oferta-de-servicios-de-consultoria>

Monge Esteban (2022) Redacción La República redaccion@larepublica.net. Grant Thornton nombra a Alexander Granados como socio del área de Impuestos y Business Process Solutions. Recuperado de

<https://www.larepublica.net/noticia/grant-thornton-nombra-a-alexander-granados-como-socio-del-area-de-impuestos-y-business-process-solutions>

Fernández Mora Evelyn (2017). *Firma de abogados Pacheco Coto de Costa Rica se integrará a EY Central América*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/firma-de-abogados-pacheco-coto-de-costa-rica-se-integrara-a-ey-central-america/2PENJWT3RNFPXFHI3LBYG7F4IU/story/>

GLOSARIO

Asociación Internacional de Firmas: Unión de Firmas de Auditoría y Consultoría, las cuales tienen como fin común crear relaciones de negocio en cada país donde haya una firma o empresa miembro.

Back-office: Término que en español significa “Retaguardia”. Corresponde a un grupo de actividades o funciones que realiza un determinado departamento de administración que no están de cara al cliente.

BPO (Business Process Outsourcing): En español significa “Externalización de procesos de negocios”: Se refiere a la subcontratación de proveedores de servicios diversos de las empresas, tales como; contabilidad, recursos humanos, tecnologías de información, entre otros.

Business Consulting Services: En español significa Consultoría de Negocios: Subcontratación de una firma o consultor externo de una empresa, para llevar a cabo una actividad, función o estudio específico.

Business Process Solutions (BPS): En español significa Soluciones de Procesos de Negocios: Corresponden a servicios especializados en externalización, tales como contable, fiscal y de nómina.

DFK International: Asociación de firmas independientes de asesoría contable, auditoría, fiscal, legal y empresarial. Su sede principal está en Inglaterra.

Domicilio fiscal: El domicilio fiscal es el lugar de localización de los sujetos pasivos, en sus relaciones con la Administración Tributaria, sin perjuicio de la facultad de señalar un lugar de notificaciones diferente al domicilio, para efectos de un procedimiento administrativo.

Encargo de aseguramiento: es un examen objetivo de las evidencias con el propósito de proporcionar una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgo, control y de gobierno de una organización.

Encargo de auditoría de estados financieros: examen de revisión, cuyo fin es determinar la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros, sujetos al examen.

LEA Global: Asociación de firmas independientes que presta servicios diversos como auditoría, aseguramiento, asesoría contable, auditoría, fiscal, legal y empresarial. Su sede principal está en los Estados Unidos de América.

PAYROLL: En español significa nómina o salarios: Servicios de Payroll se describen como la prestación externa de todas las actividades que corresponden al cálculo, pago, registro y cómputo de la nómina de una empresa.

Red de Firmas: Es una estructura a la que pertenece una Firma o Despacho de Auditoría que tenga por objetivo la cooperación, entre las firmas miembros. Deben compartir las mismas políticas y procedimientos de gestión y de control de calidad.

Representación legal: facultad otorgada por la ley a una persona para obrar en nombre de otra, recayendo en esta los efectos de tales actos.

Senior: profesional con una categoría superior y experiencia que el personal staffperson.

SEO (Search Engine Optimización): En español significa Optimización para motores de búsqueda: Es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de cualquier buscador.

Socio de auditoría: Socio responsable de la dirección, supervisión y dictamen de un encargo específico.

Socio propuesto de auditoría: Profesional con cierto grado de experiencia y categoría que, a corto plazo, puede ser nombrado como Socio de la Firma.

Staff: Corresponde a los asistentes de auditoría y consultoría, en una firma de auditoría.

Supply Chain: En español significa Cadena de Suministro: proceso que se comprende desde la realización de un pedido por parte del cliente, hasta que el producto o servicio ha sido entregado.

TIR (Tasa Interna de Retorno): Corresponde a la tasa de retorno de los ingresos de una inversión, según su periodicidad.

VAN (Valor Actual Neto): Es indicador financiero que sirve para determinar el grado de viabilidad de un proyecto. Si después de medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial, queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

ANEXOS

Cuestionario aplicado las entrevistas

11. ¿Conoce los servicios complementarios que pueden brindar las firmas de auditoría?, Cuáles considera que son esos servicios?

12. ¿Considera adecuado desarrollar los siguientes servicios?

- Brindar la representación legal de las entidades internacionales.
- Brindar el domicilio fiscal de las entidades internacionales.
- Servicios de procesamiento y administración de planillas a clientes locales e internacionales.
- Servicios de contabilidad a clientes locales e internacionales.
- Servicios de tesorería para empresas nacionales e internacionales

13. ¿Identifica el tipo de posibles clientes que podrían demandar los nuevos servicios?

14. ¿Cuáles beneficios podría traer al Despacho Carvajal & Colegiados, el brindar los servicios nuevos?

15. ¿Cree usted que el Despacho Carvajal & Colegiados, tiene la capacidad de brindar nuevos servicios al mercado?

16. ¿Cuáles limitaciones y amenazas podría tener el Despacho Carvajal & Colegiados, al brindar estos servicios?
17. ¿Cuáles soluciones cree usted que se pueden diseñar y ejecutar para mitigar los posibles efectos de las limitaciones y amenazas, según su respuesta a la pregunta anterior?
18. ¿Le interesaría participar en el desarrollo de nuevos servicios en el Despacho Carvajal & Colegiados?
19. ¿Considera usted conveniente invertir en recursos humanos, tecnológicos y monetarios para el desarrollo de los servicios?
20. ¿Tiene expectativas positivas de la propuesta que se puede hacer acerca de los servicios nuevos a desarrollar?