



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Y VINCULACIÓN A LA SOCIEDAD**

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADOPCIÓN DE LA
REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL DE GRANT THORNTON
EN LA CORPORACIÓN DBRAG 2012-2015**

**AUTORES: DARQUEA SOSA ANA MARÍA
MORENO ESTRELLA ROBERTO JAVIER**

DIRECTOR: ING. DÍAZ CÉSAR

SANGOLQUÍ

2016

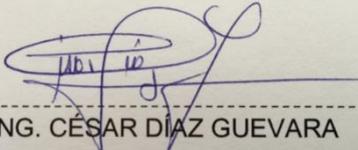


**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Y VINCULACIÓN A LA SOCIEDAD
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADOPCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL DE GRANT THORNTON EN LA CORPORACIÓN DBRAG 2012-2015**” realizado por los señores ANA MARIA DARQUEA SOSA Y ROBERTO JAVIER MORENO ESTRELLA, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a los señores ANA MARIA DARQUEA SOSA Y ROBERTO JAVIER MORENO ESTRELLA para que lo sustenten públicamente.

Quito, 02 de Octubre de 2015



ING. CÉSAR DÍAZ GUEVARA
DIRECTOR



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Y VINCULACIÓN A LA SOCIEDAD
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, ANA MARIA DARQUEA SOSA, con cédula de identidad N° 171549725 y ROBERTO JAVIER MORENO ESTRELLA, con cédula de identidad N° 1718019308, declaramos que este trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADOPCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL DE GRANT THORNTON EN LA CORPORACIÓN DBRAG 2012-2015” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Quito, 02 de octubre de 2015

ANA MARÍA DARQUEA SOSA

CC. 1715497259

ROBERTO JAVIER MORENO ESTRELLA

CC. 1718019308



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Y VINCULACIÓN A LA SOCIEDAD
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, ANA MARÍA DARQUEA SOSA Y ROBERTO JAVIER MORENO ESTRELLA, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo “DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADOPCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL DE GRANT THORNTON EN LA CORPORACIÓN DBRAG 2012-2015”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Quito, 02 de octubre de 2015

ANA MARÍA DARQUEA SOSA

CC. 1715497259

ROBERTO JAVIER MORENO ESTRELLA

CC. 1718019308

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo a nuestro hijo, la persona más importante en nuestra vida, por quien trabajamos a diario y por quien seguimos creciendo para ser su ejemplo y entregarle lo mejor. También a nuestras familias que nos han apoyado siempre en todo y de quienes obtuvimos el ejemplo que hoy nos hace las personas que somos.

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro sincero agradecimiento a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y a todos nuestros profesores que a lo largo de nuestra carrera, supieron transmitir sus conocimientos y experiencias que nos han permitido aplicar en el campo laboral con mucho éxito. A nuestro Director de Tesis, Ing. César Díaz, cuyas orientaciones y sobre todo su incondicional apoyo, han hecho realidad el término de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN.....	xi
SUMMARY	xii
CAPITULO I	
FUNDAMENTOS TEORICOS	1
1.1 ANALISIS ESTRATEGICO	1
1.2 BALANCED SCORECARD (BSC).....	10
1.3 PROJECT MANAGEMENT (PM)	17
CAPITULO II	
ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	23
2.1 FUNDAMENTACION ESTRATEGICA.....	27
2.1.1 ANÁLISIS DE LA MISION.....	27
2.1.2 ANALISIS DE LA VISION	29
2.1.3 ANALISIS DE LOS VALORES	30
2.1.4 ANALISIS DE ESTRATEGIAS	31
CAPITULO III	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	33
3.1 ANALISIS EXTERNO	33
3.1.1 MACROENTORNO.....	33
3.1.2 MICROENTORNO.....	45
3.2 ANALISIS INTERNO	57
3.2.1 PROCESOS	57
3.2.2 CAPACIDADES.....	71
3.2.2.1 OPERATIVA	71
3.2.2.2 FINANCIERA	72
3.3 FODA.....	73
CAPITULO IV	
ANALISIS DE BRECHAS FRENTE A LOS ESTANDARES DE GTI	82
4.1 CRECIMIENTO ESTRATEGICO	83
4.2 SERVICIO DISTINTIVO.....	86

4.3 MEJOR GENTE	88	
4.4 OPERACIONES EFICIENTES	88	
CAPITULO V		
DISEÑO DEL BSC	91	
5.1 DEFINICION DE LAS DIRECTRICES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OBJETIVOS DE CONTRIBUCION		91
4.2 MAPA ESTRATEGICO	92	
CAPITULO VI		
DESARROLLO DEL PROYECTO ADOPCION DE REPRESENTACION INTERNACIONAL		108
6.1 DESARROLLO DEL PROJECT CHARTER	108	
6.1.1 INICIO – INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN	108	
6.1.2 INTEGRACIÓN/COSTO:	111	
6.1.3 PLANIFICACION – TIEMPO:	111	
6.1.4 PLANIFICACION – RECURSOS HUMANOS:	135	
CAPITULO VII		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		137
6.1 CONCLUSIONES	137	
6.2 RECOMENDACIONES	140	
Bibliografía	143	
ANEXOS	144	

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1 TIPO DE ESTRATEGIAS	11
Cuadro 2 CARACTERÍSTICAS DE UN KPI.....	14
Cuadro 3 EXTERNO POLÍTICO	37
Cuadro 4 VARIACION DEL PRECIO DEL PETROLEO EN FUNCIÓN DEL PIB	38
Cuadro 5 EXTERNO ECONÓMICO	41
Cuadro 6 EXTERNO SOCIAL.....	44
Cuadro 7 EXTERNO TECNOLÓGICO.....	46
Cuadro 8 EXTERNO PROVEEDORES	48
Cuadro 9 EXTERNO COMPETENCIA	51
Cuadro 10 EXTERNO CLIENTE.....	54
Cuadro 11 EXTERNO SUSTITUTOS	55
Cuadro 12 EXTERNO NUEVOS ENTRATES.....	56
Cuadro 13 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	57
Cuadro 14 INTERNO COMPAÑÍA	59
Cuadro 15 INTERNO OPERACIONES.....	61
Cuadro 16 INTERNO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	63
Cuadro 17 INTERNO MARKETING Y VENTAS	66
Cuadro 18 INTERNO RECURSOS HUMANOS	68
Cuadro 19 INTERNO SISTEMAS	70
Cuadro 20 INTERNO ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN CALIDAD	71
Cuadro 21 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	72
Cuadro 22 FODA.....	75
Cuadro 23 INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD	57
Cuadro 24 PARTICIPANTES DEL PROYECTO	109
Cuadro 25 GRUPOS DE INTERÉS	109
Cuadro 26 PRESUPUESTO	111
Cuadro 27 CRONOGRAMA.....	112
Cuadro 28 ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES.....	134
Cuadro 29 INTERRELACIONES ENTRE ROLES.....	139

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 MARCO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	12
Figura 2 ACCION DEL KPI.....	14
Figura 3 CICLO DE DEMING	17
Figura 4 ÁREAS DE CONOCIMIENTO	22
Figura 5 VARIACIÓN DEL PRECIO DEL PETRÓLEO	39
Figura 6 CADENA DE VALOR	58
Figura 7 MAPA ESTRATÉGICO	97
Figura 8 FLUJO DEL PROYECTO	141

RESUMEN

La corporación DBrag posee una trayectoria institucional sólida, siendo una de sus principales fortalezas el tener varias unidades de negocio con servicios complementarios y tecnología propia. Esta compañía se encuentra evolucionando constantemente por lo que hoy, la adopción del modelo de Grant Thornton será clave para seguir creciendo en el largo plazo. Dentro de esta evolución se han encontrado varios retos a solucionar con el fin de que la organización sea mucho más sólida: un enfoque comercial fuerte junto a un gobierno corporativo consolidado, con una administración financiera efectiva se convierten en elementos claves del crecimiento para esta compañía. Para esto se realizó el análisis estratégico de la empresa para obtener un diagnóstico actualizado y determinar las actividades requeridas para desarrollar el proyecto de adopción de la representación internacional. Adicionalmente se utilizó la Metodología del Project Management para generar un calendario de implementación de los objetivos planteados desde la utilización de la metodología del BSC para establecer las diferentes áreas de crecimiento de la organización realizando un análisis de la misma e implementando indicadores que permitan medir su avance en el tiempo. El principal resultado obtenido fue un modelo que genera una cultura organizacional orientada a potencializar el Talento Humano en la organización, mejorar la productividad e incrementar la satisfacción del cliente externo apalancando los cambios procesales, comerciales y financieros requeridos para generar los objetivos que la compañía desea obtener actualmente y los que vaya planteando en el futuro.

PALABRAS CLAVE:

BALANCED SCORECARD

CADENA DE VALOR

KEY PERFORMANCE INDICATORS

PROJECT MANAGEMENT

SUMMARY

Corporación DBrag has a strong institutional path. One of its main strengths is having multiple business units with complementary services and own technology. This company is constantly evolving so today, adopting the model of Grant Thornton will be key to continued growth in the long run. Within this evolution several challenges have been found so in order to solve them the organization has to become much more robust: a strong commercial focus with a consolidated corporate governance, with effective financial management have become key elements of growth for this company. For this, a strategic analysis of the company was done to obtain an updated diagnosis and determine the activities required to develop the proposed adoption of international representation. Additionally, the Project Management Methodology was used to generate a timetable for the implementation of the objectives defined with the BSC methodology to establish the different growth areas of the organization performing the same analysis and implementing indicators to measure progress over time. The main result was a model that generates an organizational culture oriented to potentiate human talent in the organization, improve productivity and increase customer satisfaction by encouraging changes in the internal procedures, the commercial and financial areas to generate the goals that the company wants to get now and in the future.

KEY WORDS:

BALANCED SCORECARD

VALUE CHAIN

KEY PERFORMANCE INDICATORS

PROJECT MANAGEMENT

CAPITULO I

FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico es una herramienta utilizada con el fin de encontrar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo a través de la evaluación de la situación actual o la conveniencia de un plan a implementar considerando el análisis de la situación interna y externa que afectan a una organización en particular y la mejor forma de implementarla.

El objetivo principal de este análisis es definir la mejor estrategia para una organización según el objetivo que ésta desee alcanzar orientando todos los recursos y esfuerzos necesarios para lograrlo.

La planeación estratégica intenta direccionar a una empresa a manejar de la mejor manera posible sus capacidades y su entorno y para eso debe atravesar toda la organización a fin de lograr un trabajo alineado y en equipo de todas sus áreas. Así, la planificación estratégica puede ser:

Corporativa: se concentra en las grandes decisiones de las empresas de responsabilidad de los administradores de la compañía a nivel corporativo.

De negocios: se concentran en conseguir un negocio específico y lograr desarrollar una ventaja competitiva sustentable a largo plazo, siendo ésta responsabilidad de los administradores de la organización a nivel del negocio.

Funcional: se centra en las áreas funcionales de la organización siendo éstas responsabilidad de los jefes de cada unidad de negocio.

Operación: concentrada en las actividades operativas propias de la empresa de responsabilidad de los administradores de nivel inferior.

Para lograr una buena planificación estratégica es necesario conocer el negocio y el entorno en que se desarrolla la organización. Es por esto que es de suma importancia arrancar con un diagnóstico previo que nos permita definir el lugar en el que está la compañía, visualizar el sitio en el que debería estar y cómo conseguirlo.

Para iniciar el diseño de una Planificación Estratégica se deben considerar los siguientes pasos:

- ✓ Definir la fundamentación estratégica que cimiente la toma de decisiones.
- ✓ Definir los planes a largo plazo que permitirán definir las metas en un periodo de 3 a 5 años.
- ✓ Desarrollar los planes tácticos, que son aquellos que posibilitan transformar las metas en realidad al asignar horizontes de tiempo y responsables para cada uno
- ✓ Diseñar planes operacionales que permitan orientar los planes diarios de trabajo a conseguir las metas planteadas.

Para estructurar la planeación estratégica es muy importante comenzar definiendo su fundamentación, esto es:

- ✓ Misión, visión y valores
- ✓ Ventaja competitiva sostenible
- ✓ Estrategias de la empresa mismas que permitirán conocer la razón de ser del negocio; y,
- ✓ Objetivo que ésta desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo.

La Misión de una compañía describe la razón de ser de la compañía, sus negocios actuales y futuros considerando sus productos, mercados, cobertura geográfica y ventaja competitiva.

Para definir correctamente la Misión, ésta debe ser lo suficientemente amplia de modo que permita definir el alcance de la empresa sin limitar a dónde se pueda extender en el futuro dependiendo de los cambios que exija el mercado. Al definir una misión, ésta debe responder a lo siguiente:

- ✓ Cuál es la naturaleza del negocio
- ✓ El enunciado es a largo plazo
- ✓ Es sostenible por un período de tiempo indefinido
- ✓ Distingue a su organización
- ✓ Especifica algunas fronteras o el alcance
- ✓ Estipula claramente la imagen y/o las interfaces con el cliente/usuario
- ✓ Identifica valores que guíen el comportamiento
- ✓ Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones
- ✓ Quiénes son sus clientes

El segundo componente de la fundamentación estratégica es la Visión (Rafael, 2003), definida como lo que la empresa quiere ser en el futuro para inspirar y motivar a sus Stakeholders. Las ideas generales que dan rumbo y dirección a la gestión de la compañía. La visión contribuye a determinar a lo que la empresa se va a dedicar y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la empresa.

La visión permite realizar una mejor toma de decisiones, contribuye a establecer un mejor marco competitivo para las empresas, cohesiona los equipos de trabajo y los motiva, enfoca esfuerzos hacia la consecución del objetivo planteado. Debe ser concisa, enfocada al valor, verificable, específica, compartida e inspiradora.

Los elementos de la visión son:

- ✓ **Panorama del Futuro:** El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.
- ✓ **Fuentes de Ventajas Competitivas:** Las habilidades que la empresa desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión, una descripción de cómo la empresa lograra el éxito.
- ✓ **Objetivos Fundamentales:** Definición del rol que la empresa adoptará, una descripción de lo que espera lograr, referencias para evaluar el grado de éxito futuro.
- ✓ **Marco Competitivo:** Los negocios y lugares en que la empresa competirá.

El tercer componente de la fundamentación estratégica son los valores corporativos que representan las convicciones de los directivos de la empresa a la hora de dirigir la compañía al objetivo planteado. Los valores definen la personalidad de la organización y rigen la conducta del personal.

Finalmente el último elemento de la fundamentación estratégica es la estrategia, definida como el proceso a seguir por la empresa para alcanzar la misión generando valor. A la hora de definir una estrategia muchas veces se enfrentan dos desafíos principales:

- ✓ Generar valor a través de explotar las ventajas competitivas
- ✓ Desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo, es decir que no sean fáciles de imitar.

Para Philip Kotler, existen 7 clasificaciones que ayudarán a formular una estrategia ganadora de acuerdo al escenario en que se desenvuelve la empresa. (César, 2011, pág. 17)

- ✓ **Estrategia de bajos costos:** reducir los costos en todas las áreas de la empresa en base a la introducción de nuevos procesos innovadores y creativos que permitan mantener la esencia del negocio y calidad de los productos y servicios hacia los clientes.
- ✓ **Crear una experiencia única para el consumidor:** centrarse en generar una experiencia única e impactante para el consumidor con el fin de fidelizarlo a la marca e incluso hacer que esté dispuesto a pagar más por el producto o servicio.
- ✓ **Reinventar el modelo de negocio:** concentrarse en analizar el negocio para realmente hacerlo bien y no desperdiciar recursos en cambiar el producto sin un estudio o análisis previo. Analizar el negocio con el fin de enfocar los recursos en iniciativas transformacionales que permitan generar una nueva manera de conquistar a los clientes y consumidores
- ✓ **Ofrecer calidad máxima en el producto:** asociar la marca a una imagen de calidad con el fin de que el cliente no necesite mayor explicación al escuchar el nombre de la empresa.
- ✓ **Centrarse en nichos de mercado:** definir a qué sectores del mercado se encuentra orientado el producto o servicio con el fin de concentrar esfuerzos en esos nichos y no en todo el mercado.
- ✓ **Ser innovador:** estar en constante cambio con el fin de mantenerse en el tiempo en base a la renovación.
- ✓ **Ser o tener el mejor diseño:** buscar darle un diseño innovador que haga que el consumidor escoja el producto (Díaz C.).

Asimismo, las estrategias se pueden clasificar en cuatro grupos importantes (César, 2011, pág. 26):

- ✓ **Intensivas:** Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto o servicio.
- ✓ **Integrativas:** Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

- ✓ **Diversificadas:** Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- ✓ **Otras:** Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

La siguiente fase del análisis de la planeación estratégica se concentra en el análisis de la situación externa de la compañía. Para esto lo divide en **macroentorno** en el que se consideran temas del entorno político, social, tecnológico y económico y **microentorno**, en el que, utilizando el **Modelo de las 5 fuerzas de Porter** se busca identificar todos aquellos factores que afectar a una empresa (César, 2011, pág. 34):

- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Poder de negociación de los clientes
- ✓ Productos sustitutos
- ✓ Posibles competidores
- ✓ Barreras de entrada

El análisis muestra como una compañía se ve afectada tanto positiva (oportunidad), como negativamente (amenaza).

Aquí se determinan los **factores claves de éxito** que son las actividades que deben salir bien para que una empresa tenga éxito. Para esto se siguen 4 pasos:

- ✓ **Búsqueda:** se recopilan actividades que afectan a la organización y su tendencia.
- ✓ **Observación:** se verifica la variación de estas actividades, su tendencia y las partes interesadas.
- ✓ **Pronóstico:** lo que podría suceder como consecuencia de estas tendencias y cambios.

- ✓ **Evaluación:** establece los tiempos y la importancia de los cambios para la compañía (César, 2011, pág. 62).

La situación interna también debe ser evaluada. Esto se realiza evaluando la posición competitiva que tiene la empresa en base a sus procesos de la cadena de valor evaluando recursos, capacidades y competencias.

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter y se refiere a aquellas actividades realizadas por una empresa para la creación, desarrollo, producción, mercadeo y apoyo de sus productos y servicios. Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa, tanto en actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

El análisis de la cadena de valor, permite analizar sistemáticamente todas las actividades que la organización realiza y cómo éstas impactan en la creación de valor. Michael Porter plantea que la empresa está conformada por nueve categorías genéricas:

- ✓ **Logística Interna:** Actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- ✓ **Operaciones:** Actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación. .
- ✓ **Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto acabado a los compradores.
- ✓ **Mercadotecnia y Ventas:** Lo conforman actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de

ventas, cuotas, selección de canales, relaciones con canales y precios); ayudan a influir en la decisión de compra de los consumidores al momento de escoger entre un producto o servicio.

- ✓ **Servicio:** Actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta, como instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.
- ✓ **Abastecimiento:** Actividades involucradas en las adquisiciones de materias primas, suministros, artículos consumibles, así como maquinaria, equipo de laboratorio, equipos de oficina y edificios.
- ✓ **Desarrollo tecnológico:** Actividades involucradas en el conocimiento (know-how) y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.
- ✓ **Administración de recursos humanos:** Actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal dentro de la institución. La dirección de recursos humanos, afecta directamente a la ventaja competitiva de las empresas debido a que determina las habilidades y motivaciones de los empleados, así como los costos de capacitación y entrenamiento.
- ✓ **Infraestructura de la empresa:** Actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad. La infraestructura apoya a la cadena completa y no a actividades individuales (Díaz, 2011).

Las primeras cinco categorías están relacionadas con la competencia que posee cualquier empresa, siendo de vital importancia para la generación de la ventaja competitiva; y las últimas cuatro categorías son similares en industrias de manufactura/producción o servicios.

Al categorizar las actividades genéricamente, le permite a la empresa tener una visión no solo de las áreas donde la creación de valor es fuerte o débil, sino también le permite identificar áreas que le diferencian de sus competidores y de esta forma desarrollar una ventaja competitiva.

CAPACIDADES

Las capacidades de una organización involucran los recursos estratégicos que ésta posea tanto para posicionarse en el mercado por el servicio prestado como por la capacidad financiera que posea para sostener su ventaja competitiva y hacerla difícil de imitar en el mercado por la competencia.

Para determinar cuáles son los recursos estratégicos es importante contestar las siguientes preguntas (César, 2011, pág. 170):

- ✓ Qué tan valioso es el recurso
- ✓ Es único
- ✓ Es difícil de imitar
- ✓ La empresa está posicionada para explotar el recurso.

OPERATIVA

Los recursos operativos o centrales incluyen las capacidades, procesos, habilidades o conocimientos que son controlados por la empresa. Son resultado del aprendizaje colectivo que le permite convertirlo en su ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Es por esto que brindan acceso a una amplia variedad de mercados, ayudan a diferenciar el servicio central y son difíciles de imitar. De aquí se parte para identificar los activos estratégicos de la organización, aquellos que la diferencian y le permiten desarrollar ventajas competitivas entre sus competidores.

FINANCIERA

Los recursos financieros por su parte buscan lograr la maximización de la rentabilidad, es decir lograr que la utilidad para los propietarios sea lo más alta posible en relación con la inversión realizada por éstos y controlar la liquidez de la empresa, esto es mantener la liquidez necesaria para cumplir con los pagos comprometidos para la operación de la empresa.

1.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral tiene como principal aporte a la planeación estratégica la inclusión de indicadores de gestión de todas las áreas de la empresa, sumándose a los indicadores financieros que normalmente son utilizados. De esta forma, el BSC inyecta acción a los planes definidos por la organización al asignar tareas, responsables y grados de avance a cada una. Para esto atraviesa a la organización por medio de 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Capital Humano.

Para poner en funcionamiento el BSC es muy importante traducir la planeación estratégica definida por la empresa en idioma BSC, esto es indicadores orientados a conseguir el objetivo principal que constituye la visión.

DEFINICION DE LAS DIRECTRICES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OBJETIVOS DE CONTRIBUCION

A fin de construir el Balanced Scorecard es importante determinar las directrices estratégicas que constituyen los factores críticos de éxito de la organización y que permiten enfocar y alinear a la organización a la visión u

objetivo principal. De la misma forma, se deben definir los objetivos estratégicos que determinan en forma específica en qué áreas se debe concentrar la empresa para lograr el éxito deseado. Finalmente están los objetivos de contribución que se centran en actividades específicas que generarán valor real en la consecución del objetivo general.

El análisis del FODA es una herramienta que permite identificar los principales problemas y oportunidades de las organizaciones en base al análisis del entorno interno y externo de la compañía. A partir de esto, se puede definir las estrategias a adoptar en el negocio utilizando una matriz en la que se comparan los 4 ámbitos entre sí, a fin de clasificar estas estrategias según su impacto en la organización (Arístides).

Cuadro 1

Tipo de Estrategias

		ENTORNO EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Aprovechar	Eliminar
INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	FORTALEZAS Aumentar	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
	DEBILIDADES Disminuir	Estrategias de Reorientación	Estrategias de Supervivencia

Es también importante revisar cuáles son los stakeholders de la compañía, así se podrá identificar qué necesidades e intereses tiene cada uno y cómo influyen sobre la toma de decisiones de la organización.

El BSC es un mapa estratégico en el que se visualiza las perspectivas del mismo y permiten atender los intereses de los stakeholders que se han definido en el análisis realizado. De esta forma, cada perspectiva se definiría como se describe a continuación. (Proaño, 2012)

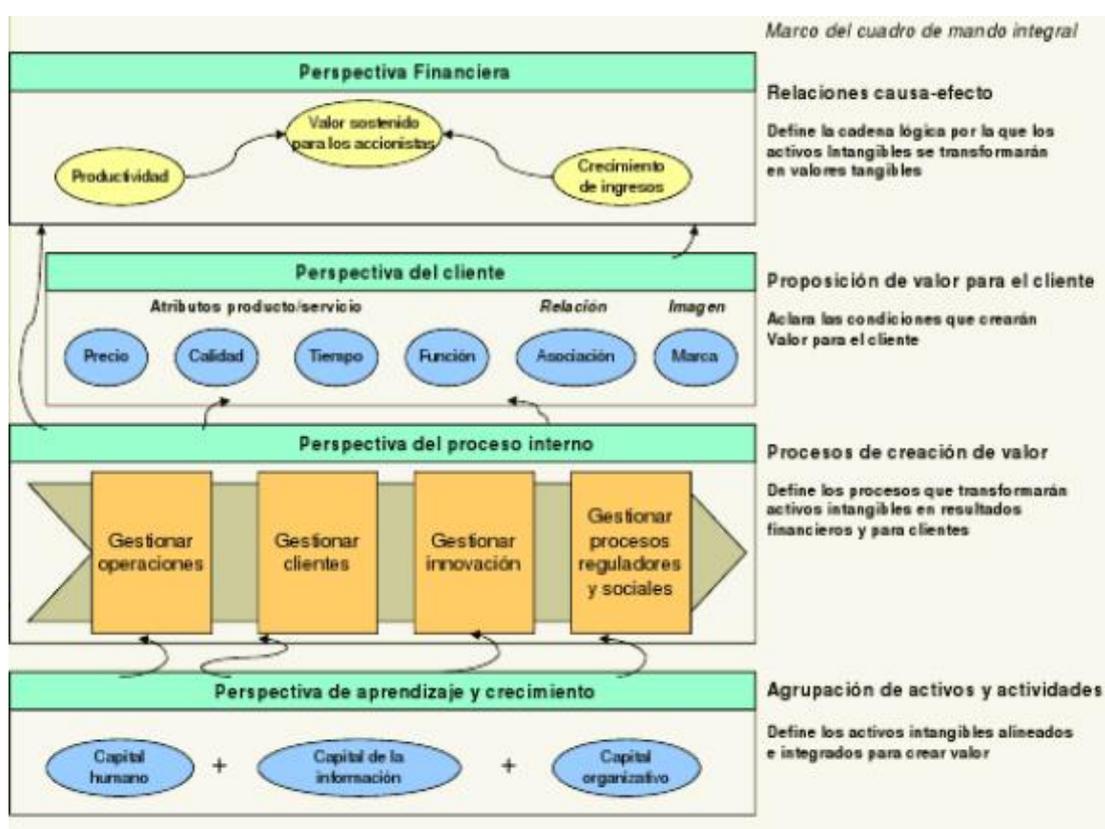


Figura 1. Marco del Cuadro de Mando Integral

- ✓ **Financiera:** responde a los intereses de los accionistas y atiende la parte tangible del objetivo, la rentabilidad a través de la reducción de costos, generación de nuevas fuentes de ingreso y la buena utilización de los activos que depende estrechamente del giro que se le dé a las otras 3 perspectivas.

- ✓ **Cliente:** consiste en otorgar una propuesta de valor diferente y sostenible que le haga preferir el producto o servicio que puede conseguirse a través de un mejor costo, el mejor producto y la mejor solución para el cliente.
- ✓ **Procesos Internos:** pretende lograr procesos que generen valor internamente, para el cliente, que sean innovadores y cumplan con las regulaciones establecidas.
- ✓ **Crecimiento y Desarrollo:** se preocupa de alinear los activos intangibles hacia la estrategia y por ende a la creación de valor. Comprende el capital humano, capital informático y capital organizativo.

A cada perspectiva se debe dar seguimiento en base a la asignación de indicadores que permitan a la organización medir sus procesos y el avance en la consecución del objetivo. Los indicadores permiten alinear, enfocar esfuerzos, controlar y monitorear, tomar decisiones, ajustar la estrategia, crear valor, evaluar y recompensar, gerenciar resultados.

Para que un indicador sea efectivo debe considerar lo (Proaño, 2012):

Cuadro 2

Características de un KPI

KEY	PERFORMANCE	INDICATOR
Fundamental	Impacto crítico y balanceado	Responsable
Estratégico	Finanzas	Meta
Enfocado al desempeño	Clientes	Frecuencia
Garantizar impacto	Procesos	Fuente de captura
	Capital tangible	

Los key performance indicators o KPI's más convenientes a la hora de monitorear un negocio son los impulsores, puesto que éstos permiten gestionar el negocio al arrojar información que permite entender y predecir un comportamiento específico con anticipación. Esto no sucede con los indicadores de resultado que muestran el resultado de las acciones emprendidas y que a pesar de que la información que arrojan es útil, monitorean el resultado y no la causa, como sucede con los indicadores (Proaño, 2012).

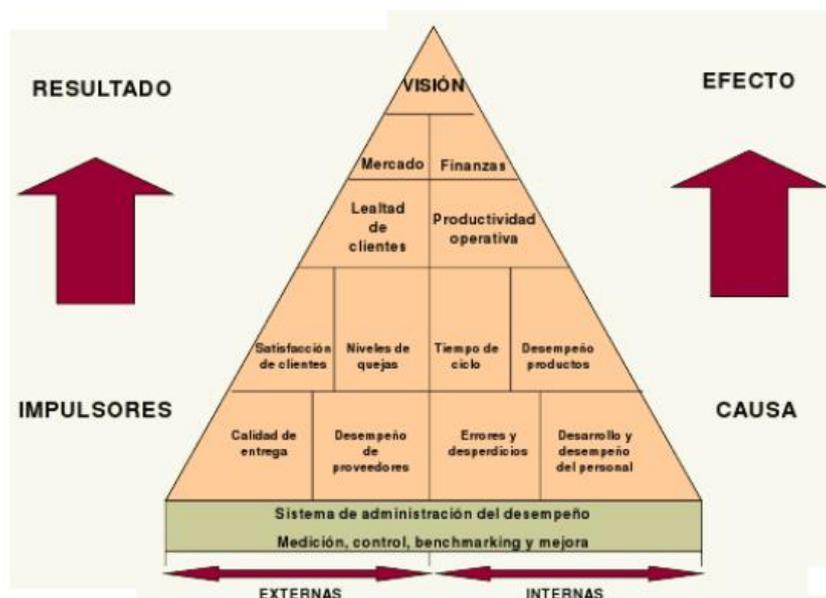


Figura 2. Acción del KPI

En función de lo mencionado, para ejecutar un objetivo se debe considerar que el mismo debe tener asignado una forma de medida, una meta y un medio, es decir un indicador, un período de tiempo y un proyecto.

Las metas también deben ser definidas cuidadosamente a fin de que las mismas sean realistas y alcanzables. Para esto se utiliza el método SMART por sus siglas en inglés:

- ✓ Specific (específicas): evitar ambigüedades y tener asignado un responsable.

- ✓ Measurable (medibles): deben tener un seguimiento periódico con el fin de monitorear su avance.
- ✓ Action oriented (orientadas a la acción): que motiven a la acción y que sean alcanzables.
- ✓ Relevant (importantes): deben tener la relevancia adecuada a fin de que la asignación de recursos sea realmente productiva.
- ✓ Timely (tiempo): expresadas en función de un periodo de tiempo en el que se alcanzará la meta (Proaño, 2012, pág. 18).

La definición de metas requiere contar con una medida base de desempeño a fin de poder fijar logros reales. Es importante también verificar tendencias y las brechas entre lo real y lo esperado, esto permitirá verificar si la meta cumple las características SMART. De ser posible es también recomendable comparar los resultados de la compañía contra los de los mejores de la industria correspondiente.

Los proyectos por su parte son actividades temporales que ayudan a la consecución de la estrategia.

El BSC promueve la sincronización entre todo el sistema de la empresa. Esto implica que los procesos de la compañía deben garantizar la creación de valor a los requerimientos de los stakeholders a través de un flujo continuo de indicadores, metas y proyectos.

El uso de 4 principios básicos que son enfoque, consistencia, sincronización y balance combinado con el Ciclo de Deming cobra mucha importancia: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en el que toda la compañía debe estar involucrada y activa (Proaño, 2012, pág. 5).

El círculo de DEMING se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar a la excelencia en sistemas de calidad. El conocido Ciclo

Deming o también se le denomina el ciclo PHVA que quiere decir según las iniciales (planear, hacer, verificar y actuar). Señalar que este ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual fue pionero dando origen al concepto tan conocido hoy en día. a pesar de ello los Japoneses fueron los que lo dieron a conocer al mundo, los cuales lo nombraron así en honor al Dr. William Edwards Deming (Proaño, 2012, pág. 5).

La utilidad del ciclo de Deming es ser utilizado para lograr la mejora continua de la calidad dentro de una empresa u organización. Para describir el ciclo completo, este consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos, los cuales son repetidos y que se deben de llevar a cabo secuencialmente. Estos pasos como ya se mencionó son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, dónde:

Planear o Planificar: consiste en definir los objetivos y los medios para conseguirlos.

Hacer: Se refiere al acto de implementar la visión preestablecida.

Verificar: Implica comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos previamente asignados.

Actuar: Se refiere a analizar y corregir las posibles desviaciones detectadas, así como también se debe proponer mejoras a los procesos ya empleados.

A continuación un gráfico explicativo de lo que se persigue con la aplicación de esta herramienta (SIG):

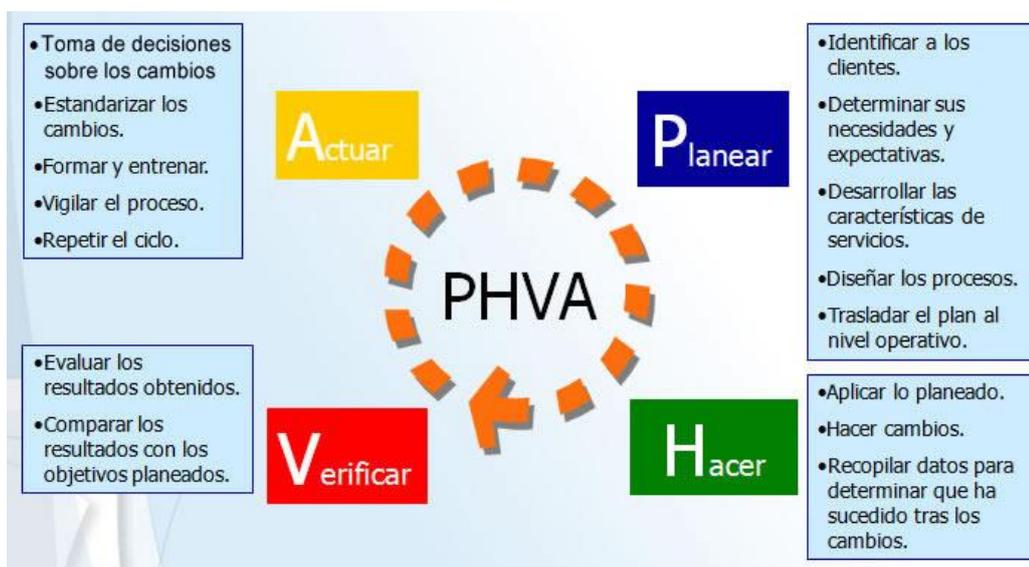


Figura 3. Ciclo de Deming

1.3 PROJECT MANAGEMENT (PM)

La gestión de proyectos o Project Management es la actividad que coordina el conocimiento, habilidades, herramientas para la planificación, obtención y administración de recursos con los que se alcanzará el objetivo fijado.

El PMI (Project Management Institute) es la asociación de profesionales vinculados a la Gestión de Proyectos.

El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es el conjunto de herramientas, técnicas y procesos para realizar la gestión de proyectos.

La gestión de proyectos considera diversos niveles y dimensiones lideradas por diferentes roles. Así, existen:

- ✓ **Portafolios:** conjunto de programas o proyectos que se agrupan para su fácil administración.

- ✓ **Programas:** grupo de proyectos relacionados que se gestionan coordinadamente para obtener beneficios y un nivel de control que se alcanza solo gestionándolos en conjunto.
- ✓ **Proyectos:** esfuerzo temporal que se lleva a cabo de manera gradual para crear un producto, servicio o resultado único (Portales, 2012, pág. 19).

Un proyecto se caracteriza por poseer:

- ✓ **Temporalidad:** tiene principio y fin. Puede terminar cuando se cumple el plazo, se cumple el objetivo, se determina que no se podrá cumplir el objetivo, desaparece la necesidad del proyecto, se resuelve cancelarlo.
- ✓ **Productos o resultados únicos:** nunca dos proyectos tendrán un mismo resultado.
- ✓ **Elaboración gradual:** posee varias etapas que se van culminando en el tiempo.

El ciclo de vida de un proyecto viene dado por las fases que éste posea y éstas pueden estar relacionadas por secuencialidad, superposición o iteración.

Para la realización de un proyecto es de suma importancia conocer quiénes son los stakeholders del mismo e identificar el impacto, expectativas y apoyo de cada uno ya que de éstas puede depender el éxito o fracaso del mismo.

Todo proyecto está compuesto por cinco procesos:

- ✓ **Inicio:** donde se define y autoriza un nuevo proyecto o una nueva fase para el mismo.

- ✓ **Planificación:** donde se definen o refinan los objetivos y se planifica el curso de acción requerido para lograr dichos objetivos y con esto el alcance del proyecto.
- ✓ **Ejecución:** integra a personas y recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo definido en el plan para satisfacer las especificaciones del proyecto.
- ✓ **Monitoreo y control:** mide y supervisa regularmente el avance del proyecto, a fin de identificar las variaciones respecto del plan para permitir tomar medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir los objetivos del proyecto.
- ✓ **Cierre:** formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina ordenadamente el proyecto o fase del mismo (Portales, 2012, pág. 38).

La elaboración de un proyecto posee 9 áreas de conocimiento que están presentes en cada uno de sus procesos: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgo y compras.

AREAS DE CONOCIMIENTO

Para el PM se analiza en cada proceso las 9 áreas de conocimiento siempre que éstas sean aplicables y en cada una se consideran entradas, herramientas y técnicas y salidas.

Inicio

Integración: se desarrolla el Project Charter, en el que se definen el alcance, objetivos y participantes en el proyecto. Aquí se utiliza el juicio experto con el fin de considerar las mejores técnicas, herramientas y prácticas aplicables por asociaciones de profesionales, consultores, referentes dentro la organización, PMO, grupos de interés.

Comunicaciones: determina la necesidad de la participación de los grupos de interés, la posible adhesión, oposición o resistencia y elaborar estrategias para enfrentarlas.

Planificación

Integración: mediante el uso de juicios expertos se realiza el desarrollo del plan en donde se definirá la duración, costo y calidad de los entregables del proyecto.

Tiempo: primero debe definirse las actividades, secuenciarlas, estimar recursos, estimar duración y desarrollar el cronograma.

Recursos Humanos: se debe documentar los roles y responsabilidades de los integrantes del proyecto, así como crear relaciones de trabajo que permitan mejorar los comportamientos de los miembros involucrados.

Comunicaciones: se determinan los canales de información existentes de acuerdo a los grupos de interés involucrados y definir la responsabilidad de quien se comunicará con quien, para qué, en qué circunstancias, por medio de qué canal y con qué efecto.

Ejecución

Integración: comprende la dirección y gestión de la ejecución en la que se define el sistema de información pasando por el software hasta los sistemas de comunicación interna.

Calidad: se analizan técnicas y herramientas para la planificación y control de la calidad, auditorías de calidad y análisis de procesos.

Recursos Humanos: se conforma el equipo de trabajo, desarrolla el equipo del proyecto y se gestiona el mismo mediante evaluaciones y gestión de conflictos.

Comunicaciones: determinación de sistemas de recopilación y recuperación de información, métodos de distribución de la misma y

evaluación de lecciones aprendidas con el fin de manejar adecuadamente a los grupos de interés.

Compras: transparentar el proceso de compras mediante el diseño de procesos licitatorios que eliminen posibles conflictos de interés, manejar negociaciones con proveedores.

Monitoreo y Control

Integración: se debe monitorear el avance del proyecto mediante reuniones de control de cambio en las que se verifica y controla el alcance.

Costo: se realiza la medición del valor ganado realizando la comparación del valor planificado, valor ganado y costo real vs el cronograma establecido y así obtener indicadores de desempeño para el proyecto. También se revisa el presupuesto de acuerdo al avance del proyecto.

Calidad: mediante herramientas de calidad se controla la calidad del proyecto.

Comunicaciones: se debe reportar el avance y los resultados del proyecto, así como la proyección del mismo en el tiempo de acuerdo al desempeño actual.

Riesgo: se controlan los riesgos previamente definidos y se analiza nuevos que pueden haber surgido durante el avance del proyecto. Se realizan auditorías de riesgo para verificar la efectividad de la determinación de los mismos.

Compras: se aplican sistemas de control de cambios en los contratos, así como el desempeño de las mismas, para esto es útil la aplicación de auditorías de desempeño y control de pagos así como a los registros de reclamos.

Cierre

Compras: revisión de avance de los contratos con proveedores y el cierre del sistema de gestión de riesgos (Portales, 2012, pág. 55).

	Grupos de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Integración					
Alcance					
Tiempo					
Costos					
Calidad					
Recursos Humanos					
Comunicaciones					
Riesgo					
Compras					

Figura 4. Áreas de Conocimiento

CAPITULO II

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La Corporación D'brag es una empresa ecuatoriana que se constituye con el fin de prestar servicios de asesoría profesional en los campos de auditoría, contabilidad y sistemas.

1996: Aparece D'brag Auditores Cía. Ltda., una empresa de servicios de contabilidad y auditoría para pequeñas y medianas empresas. Con apenas 5 empleados empieza su vida empresarial ofreciendo cursos de impuestos para sus clientes.

1998: Con 20 empleados se inaugura un departamento interno de soporte de sistemas debido a las demandas del trabajo que se llevaba a cabo ofreciendo sistemas propios como Dbsys y Detform.

1999: Consolida sociedad con el grupo Profile Consultores obteniendo clientes de mayor envergadura como Andrade Gutiérrez.

2000: Debido a las exigencias del mercado y los requerimientos de la Superintendencia de Compañías, quien no permite que una misma empresa sea juez y parte, los socios decidieron dividir las unidades de negocio en dos empresas independientes. Así, adquieren Lawservice S.A. para proveer servicios contables y tercerización de nómina con este nombre comercial.

2002: D'brag Auditores adquiere la representación internacional de Moore Stephens International Limited, una organización que cuenta con alrededor de 160 firmas miembro a nivel mundial, entre ellos, firmas independientes de consultores, auditores. Esta representación hace que el nombre cambie a Moore Stephens D'brag Auditores Cía. Ltda.

Se crea la imagen corporativa de Dbware Cía. Ltda. para proveer servicios de consultoría en software a clientes contables sobre todo con Dbsys Standard y Tax ATS.

2003: Se abre una sucursal en Guayaquil mientras Lawservice S.A. continúa desempeñando sus labores en el mercado, bajo D'brag, dado que nunca se tomaron acciones para posicionar la marca como empresa de contabilidad y los clientes actuales, así como potenciales, firmaban contratos basados en la experiencia y reconocimiento de la marca D'brag.

2006: La firma internacional, solicita a sus afiliados la unificación de sus nombres a Moore Stephens Ecuador, obligando a la eliminación del nombre D'brag de la razón social. Con el fin de no perder el nombre de D'brag, en el 2006 los socios deciden cambiar la razón social de Lawservice por el de D'brag Contadores, de esta forma la trayectoria no se vería afectada. Asimismo, Dbware se independiza y abre sus propias oficinas.

A partir de estos eventos, la firma comienza a posicionarse en el mercado y a ser reconocida como una empresa confiable con clientes fieles y firmas grandes en su cartera.

2009: La Corporación deja la representación de Moore Stephens International y comienza a posicionar a las empresas con el nombre de Corporación Dbrag, vendiendo sus servicios como de consultoría integrales: contabilidad, auditoría y consultoría.

2010: crea una empresa dedicada a proveer servicios de consultoría y capacitación en NIIF Dbrag Consultores Gerenciales S.A.

El mercado exige una representación internacional por la técnica y respaldo de una firma reconocida a nivel mundial. Las 4 principales compañías en el mercado mundial de acuerdo al International Accounting

Bulletin (IAB) son: Deloitte, PWC, KPMG y Ernst & Young y son conocidas en el medio como las “Big 4”. Estas firmas poseen las redes de compañías de auditoría y contabilidad más grandes del mundo, mismas que en muchas ocasiones funcionan con convenios internacionales con sus clientes. Las “Big 4” poseen presencia en Ecuador.

2011-2013: la Corporación adquiere la representación de Grant Thornton International Ltd. (GTI), una de las “organizaciones líderes a nivel mundial de firmas de contabilidad y consultoría con propiedad y administración independientes (Posición #6 de acuerdo al IAB). Las firmas proporcionan servicios de auditoría, impuestos y asesoría especializada a empresas del sector privado y entidades de interés público.

Los clientes de la firma miembro tienen acceso al conocimiento y la experiencia de más de 38.500 personas en más de 127 países y reciben el mismo servicio distintivo, de alta calidad y personalizado dondequiera que decidan hacer negocios.

De acuerdo a Grant Thornton, su ventaja competitiva se concentra en brindar soluciones a la medida, soportados por tecnología de vanguardia propia. La combinación de su enfoque global, con una fuerte inserción y conocimiento de la comunidad de negocios local, proporciona a sus clientes soluciones tangibles para ayudar a tomar las decisiones de negocios más acertadas. La calidad de la red internacional refleja la solidez de cada una de las firmas miembro. Todas ellas están unidas por objetivos comunes y comparten los mismos estándares profesionales y filosofía de trabajo, para asegurarse que el compromiso con el cliente se cumpla a tiempo y se encuentre el apoyo necesario si es que necesita realizar negocios fuera de su país. (Ecuador G. T., 2013)”.

Durante su vida empresarial la empresa ha evolucionado de una entidad principalmente familiar a una corporación con mayor organización y mucho

potencial. Esto le ha permitido crecer en el mercado con un equipo de 90 colaboradores y una cartera de aproximadamente 200 clientes nacionales e internacionales de varios sectores en Quito y Guayaquil.

Una vez ingresados a la red de GTI, la organización solicitó a la Corporación cumplir con una serie de requerimientos y normativas que le permitan alcanzar la visión internacional y adoptó el nombre comercial Grant Thornton Ecuador.

Cuando la Corporación Dbrag adoptó la marca, incorporó a su fundamentación estratégica la de Grant Thornton International.

Misión: Contribuimos al éxito empresarial del país a través de la generación de información oportuna, veraz y con valor agregado que permita una mejor toma de decisiones basada en la ética y profesionalismo.

Visión: Ser reconocidos como la primera empresa de servicios de consultoría empresarial en el Ecuador duplicando la facturación y el margen operativo en los próximos cinco años.

Valores:

- ✓ Colaboración
- ✓ Liderazgo
- ✓ Excelencia
- ✓ Agilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto

Los servicios que GTE provee se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Auditoría
- ✓ Auditoría Externa

- ✓ Due Dilligence
- ✓ Control Interno
- ✓ Procedimientos Convenidos

Contabilidad

- ✓ Contabilidad
- ✓ Supervisión Contable
- ✓ Nómina y RRHH

Sistemas

- ✓ Software
- ✓ Peopleware
- ✓ Hardware
- ✓ Infoware

Consultoría

- ✓ NIIF
- ✓ Procesos
- ✓ Capacitación

2.1 FUNDAMENTACION ESTRATEGICA

Partiendo de lo expuesto anteriormente, procedemos al análisis del plan estratégico que actualmente posee Grant Thornton Ecuador.

2.1.1 ANÁLISIS DE LA MISION

Actualmente la misión de GTE está definida de la siguiente forma:

“Contribuimos al éxito empresarial del país a través de la generación de información oportuna, veraz y con valor agregado que permita una mejor toma de decisiones basada en la ética y profesionalismo.”

Con el fin de analizar su estructura se plantearon las preguntas siguientes:

- ✓ **Naturaleza del negocio:** la razón de ser de la compañía es contribuir al crecimiento empresarial del país.
- ✓ **El enunciado es a largo plazo:** está mencionado, sin embargo no hace referencia a un periodo de tiempo específico ni menciona como hacer frente a los posibles cambios que requiera el mercado.
- ✓ **Es sostenible por un período de tiempo indefinido:** sí, sin embargo los medios a utilizar para hacer frente a posibles cambios requeridos no están evidenciados.
- ✓ **Distingue a su organización:** la misión distingue a la empresa por oportunidad, veracidad y valor agregado, características fácilmente imitables por la competencia.
- ✓ **Especifica algunas fronteras o el alcance:** no, la misión básicamente cubre todos los servicios de consultoría que contribuyan a una empresa a generar crecimiento.
- ✓ **Estipula claramente la imagen y/o las interfaces con el cliente/usuario:** la misión deja tácito una interacción con el cliente a fin de mejorar la toma de decisiones de las empresas.
- ✓ **Identifica valores que guíen el comportamiento:** ética y profesionalismo
- ✓ **Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones:** define sus servicios sin alcance a la realización de consultorías que faciliten o mejoren la generación de información para la operación de los clientes.

- ✓ **Quiénes son sus clientes:** no los define, probablemente debido a que por su giro de negocio, cualquier tipo de empresa puede ser parte de su cartera de clientes.

En resumen, a la misión de la compañía le hace falta indicar cómo hará frente a los cambios que surjan del mercado target, generar una verdadera ventaja competitiva sostenible frente a sus posibles competidores, definir el alcance de sus servicios y quiénes son sus clientes. De este análisis se desprende una posible mejora a la definición de la misión de Grant Thornton como sigue:

Contribuimos al éxito empresarial del país a través de la consultoría personalizada, con técnicas de vanguardia y personal capacitado para la generación de información oportuna, veraz y con valor agregado que permita una mejor toma de decisiones basada en la ética y profesionalismo.

2.1.2 ANALISIS DE LA VISION

En la actualidad la visión de la compañía se presenta de la siguiente forma:

Ser reconocidos como la primera empresa de servicios de consultoría empresarial en el Ecuador duplicando la facturación y el margen operativo en los próximos cinco años.

Las siguientes preguntas nos permitirán revisar su estructuración y definir posibles mejoras a la misma.

- ✓ **Panorama del Futuro:** la visión definida solamente indica que la empresa se desenvolverá en el mercado ecuatoriano, sin embargo no indica en qué región o nicho específico y qué entorno enfrentará.

- ✓ **Fuentes de Ventajas Competitivas:** no define cuáles serán las herramientas que utilizará para lograr el objetivo planteado.
- ✓ **Objetivos Fundamentales:** la visión básicamente se concentra en este punto indicando que será la mejor empresa de consultoría basada en los índices de facturación y margen operativo.
- ✓ **Marco Competitivo:** no indica quienes serán sus competidores principales a los que hará frente.

Partiendo de esto, la visión de Grant Thornton requiere de una definición más específica y delimitada, como se define a continuación:

“Ser reconocidos como la mejor opción en servicios de consultoría empresarial en el mercado de Quito, Guayaquil y Manta duplicando la facturación y el margen operativo en los próximos cinco años haciendo de la personalización y la capacidad técnica de su personal sus principales pilares a la hora de enfrentar a la competencia directa.”

2.1.3 ANALISIS DE LOS VALORES

Los valores vigentes de la compañía son: Colaboración, Liderazgo, Excelencia, Agilidad, Responsabilidad, Respeto.

Estos valores son los heredados por Grant Thornton Internacional a la compañía en el Ecuador, es por esto que cabe aclarar que para que estos valores tengan real relación con la conducta de la compañía es indispensable un plan de recursos humanos que logre identificar al personal con los nuevos valores adquiridos.

Los objetivos de largo plazo son el cuarto elemento de la fundamentación estratégica y son la realidad estratégica que una empresa quiere alcanzar en el futuro y deben ser alcanzables, medibles y retadores.

Grant Thornton ha fijado como objetivos principales los siguientes:

- ✓ Convertirse en la primera opción de servicios profesionales para los mercados target
- ✓ Duplicar la facturación en los siguientes 5 años
- ✓ Incrementar la rentabilidad a través de la mejora en la productividad de la empresa

Partiendo de la definición de objetivos, los de Grant Thornton cumplen las características al ser retadores para la realidad de la empresa en el país, sin embargo serán necesarios varios planes y estudios para llevar a cabo las mediciones correspondientes.

2.1.4 ANALISIS DE ESTRATEGIAS

En el caso de Grant Thornton, las estrategias han sido definidas como sigue:

- ✓ Establecer una estructura de propiedad y gobernanza que aumente las posibilidades de la firma de captar nuevos socios
- ✓ Implementar una estrategia en la firma miembro que resulte compatible con la estrategia y los valores de Grant Thornton
- ✓ Designar los directores apropiados, con las responsabilidades apropiadas, en todas las secciones y líneas de servicio
- ✓ Identificar y eliminar brechas de capacidad en los servicios de auditoría, impuestos y asesoría, además de mejorar su calidad
- ✓ Fortalecer la estructura y la capacidad de la sección de recursos humanos y cultura

- ✓ Implementar y activar la promesa de marca global de manera interna y externa
- ✓ Tener en claro el enfoque de mercado, orientado a organizaciones dinámicas, y contar con estructuras y programas de marketing y desarrollo empresarial que impulsen el crecimiento orgánico
- ✓ Establecer una sección de administración del riesgo que resulte apropiada y sólida
- ✓ Desarrollar y llevar a cabo una estrategia de fusiones y adquisiciones que a futuro permitirá generar un mayor crecimiento a la empresa
- ✓ Elaborar un plan comercial que establezca el modo en que la firma llevará a cabo la estrategia de mediano plazo
- ✓ Implementar un sistema de gestión de prácticas y un sistema de información para la administración que permitan la ejecución y el seguimiento de la estrategia y el plan comercial de la firma
- ✓ Garantizar que la infraestructura de TI tenga la capacidad suficiente para admitir el futuro crecimiento de la firma

Partiendo de esto las estrategias de GTE han sido desarrolladas bajo un mix de crear una experiencia única para el consumidor, reinventar el modelo de negocio y ofrecer calidad máxima en el producto. Para ello, todas las estrategias se encuentran alineadas a fortalecer la estructura de la compañía de modo que se pueda ofrecer el mejor servicio a los clientes y garantizar una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente es importante mencionar que la diversificación es clave para GTE dado que su portafolio contiene productos y servicios que van desde contabilidad, auditoría, pasando por NIIF hasta sistemas computarizados. Esta estrategia debe cultivarse y fortalecerse de modo que se garanticen los resultados en el largo plazo.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 ANALISIS EXTERNO

El propósito del presente capítulo es, partiendo de los antecedentes de la compañía y el análisis de su plan estratégico entender el entorno que afectará al negocio.

3.1.1 MACROENTORNO

Aquí se analizarán los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la organización:

Factores Políticos: A partir del año 2007, Ecuador ha experimentado un período de estabilidad política bajo el régimen de Rafael Correa Delgado y Alianza País (AP). Rafael Correa, fue reelegido presidente en febrero del 2013. Seis años de presidencia y cuatro más por venir brindan un marco político relativamente claro para el sector empresarial del país.

El entorno político del gobierno de AP se fundamentó en la reforma política a través de una Asamblea Constituyente que se encargó de elaborar una nueva constitución, aprobada en 2008. Sobre la base de esta constitución y la Asamblea, el gobierno ha establecido sus prioridades en la inversión social, el desarrollo energético, reforma educativa, reestructuración del sistema de justicia.

Uno de los principales objetivos para este mandato del gobierno de AP, es la transformación de la matriz productiva del país. De acuerdo al documento publicado por la Senplades, el gobierno ha impulsado desde el inicio de su gestión un proceso de especialización productiva de la economía que le

permita a Ecuador generar mayor valor agregado a su producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento. (Planificación, 2013)

La idea de este modelo consiste en efectuar una transformación profunda para cambiar un modelo económico basado en exportación de materias primas hacia un modelo basado en el valor agregado y el conocimiento.

Constantes reformas enfocadas en estos pilares han modificado varias veces las políticas económicas, generando mayor carga de requerimientos legales y tributarios para las empresas a partir de 2008. Los impactos de estas reformas en el entorno empresarial más importantes desde el punto de vista de este análisis son los siguientes:

- ✓ Reducción de impuesto a la renta del 25% al 22% a partir de diciembre 2010 (Código Orgánico de la producción)
- ✓ Se exonera por 5 años a las sociedades que realicen inversiones prioritarias
- ✓ Se exonera del ISD por pago de capital e intereses de créditos para financiar inversiones prioritarias previstas en el Código de la producción
- ✓ Reformas constantes para el pago de impuesto a la renta a través del código tributario (Universo, 2013)

Adicionalmente a éstos se han generado varios cambios en el sector educativo, donde el presupuesto ha pasado de \$561 millones en 2006 para \$1,774 en 2012, que representa un 6.8% del presupuesto general del estado. (Ray, 2012)

Estos cambios desde el punto de vista de las firmas del sector de Contabilidad y Auditoría generan impactos favorables u oportunidades:

- ✓ Los constantes cambios tributarios y la matriz productiva exigen constantes modificaciones y requerimientos a nivel contable, lo que genera mayor demanda de servicios contables, de auditoría y consultoría.
- ✓ Las constantes reformas educativas han generado un mercado más competitivo proveyendo profesionales con mejores conocimientos.

Otro punto importante que se debe destacar es que los sectores que el gobierno ha impulsado, como son el Turístico, Educación que se mencionó anteriormente han acelerado también el número de clientes sobre todo para el negocio de auditoría.

A continuación se resumen los principales aspectos comentados y sus conclusiones:

Cuadro 3

Externo Político

HECHOS	CONCLUSIONES
Mismo régimen político en el Ecuador desde el 2007 hasta 2017	Mayor demanda de servicios contables, de auditoría y consultoría
Prioridades de inversión social, el desarrollo energético, reforma educativa, restructuración del sistema de justicia	Las constantes reformas educativas han generado un mercado más competitivo proveyendo profesionales con mejores conocimientos
Constantes reformas han modificado varias veces las políticas, generando mayor carga de requerimientos legales y tributarios para las empresas a partir de 2008	Aceleración en el número de clientes sobre todo para el negocio de auditoría
Reducción de impuesto a la renta del 25% al 22% a partir de diciembre 2010 (Código Orgánico de la producción)	
Se exonera por 5 años a las sociedades que realicen inversiones prioritarias	
Se exonera del ISD por pago de capital e intereses de créditos para financiar inversiones prioritarias previstas en el Código de la producción	
Reformas constantes para el pago de impuesto a la renta a través del código tributario	
Sector educativo representa un 6.8% del presupuesto general del estado	
Enfoque gubernamental en el cambio de matriz productiva	
<p>IDEA CLAVE: (+) La estabilidad en cuanto a una dirección constante de Alianza País a partir de 2007 ha generado mayores oportunidades de negocio al existir mayor enfoque en el área de desarrollo del país y la rigurosidad en las políticas fiscales</p>	

De acuerdo a los factores analizados desde el punto de vista político, la estabilidad en cuanto a una dirección constante de Alianza País a partir de

2007, el enfoque de áreas de desarrollo del país y la rigurosidad en las políticas fiscales se presentan como una **Oportunidad** para GTE.

Como se mencionó en el análisis político, el gobierno enfocó su plan en el desarrollo de varios sectores, generando oportunidades para GTE.

Los resultados respecto de la variación del PIB se muestran relativamente sólidos y muy en línea con el precio del barril de petróleo como se muestra a continuación

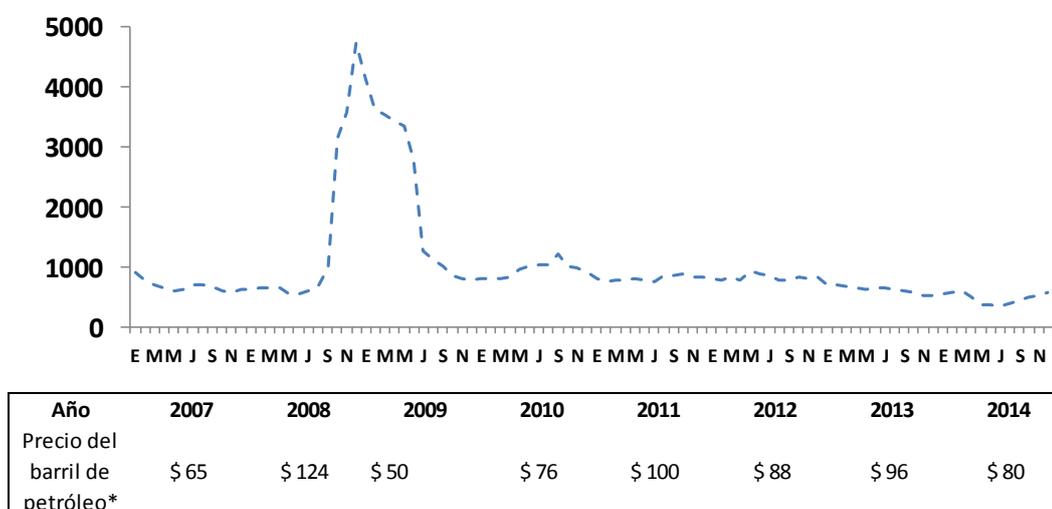
Cuadro 4

Variación del Precio del Petróleo en función del PIB

Indicador	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<u>Variación del P.I.B.</u> (en porcentaje de crecimiento)	4.8%	2.2%	6.4%	0.6%	3.5%	7.8%	5.1%	4.5%
<u>P.I.B.</u> (en billones) (en dólares del 2000)	42	46	54	55	56	61	64	67
<u>Producción Petrolera</u> (en millones de barriles)	196	187	184	177	177	182	184	192

Esta estabilidad en el precio del petróleo es clave para que la economía del país no tenga sobresaltos. Esto se demuestra mediante un análisis de la evolución del riesgo país comparada con el precio del barril del petróleo como se muestra a continuación:

Evolución del Riesgo País vs. Precio del Petróleo



*Precios referenciales para mostrar evolución vs. EMBI

Figura 5. Variación del Precio del Petróleo

Como se ve en el análisis adjunto, el riesgo país e inestabilidad económica son generadas en períodos de bajo precio del petróleo.

El escenario para 2013 se estable desde el indicador clave que es el petróleo dado que el presupuesto general del estado se ha situado en un promedio de USD \$84.9 (Andes). De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el precio del mismo, se encuentra en USD \$46.25 al 15 de enero del 2015

La inflación en los 2 últimos años se ha situado en un 5% anual aproximadamente (Ecuador B. C.). Para el año 2013, la inflación cerró en el 2.7%, cerrando el año 2014 en 3.67%

Adicionalmente, el enfoque de desarrollo gubernamental de nuevos negocios está orientado a potenciar la infraestructura, energía, agricultura, pero no existe el espacio óptimo para el desarrollo de empresas de servicios en el sector privado, lo cual se demuestra al comparar la inversión extranjera directa versus países vecinos como Perú y Colombia, donde se han invertido

USD 59.5 billones y USD 112 billones en 2012, mientras que en Ecuador, solamente 13 billones.

Estas políticas se reflejan en una mejora de 2.2pp en el Índice de Actividad Económica (IAE) de 2011 a 2012 de acuerdo al INEC.

Es importante destacar que de acuerdo a información gubernamental, el sector no petrolero ha tenido un crecimiento interanual de 4.9%, +1.1pp vs. el sector petrolero, siendo en el 2013 los de mayor crecimiento: Construcción (0,62%), Petróleo y Minas (0,56%), Actividades Profesionales (0,54%), agricultura (0,53%) y manufactura (0,46%). De acuerdo al informe de Estadísticas Macroeconómicas con cierre a septiembre del 2014, el sector Contrucción (0.68%) sigue impulsando la actividad económica, seguido por Actividades Profesionales y Técnicas (0.58%) y Petróleo y Minas (0.87%) como 3 de los sectores más importantes que impulsan el crecimiento total del PIB +3.5% (variación interanual). Así mismo según el mismo informe, el PIB no petrolero sigue creciendo a tasas de +1pp vs. Un decrecimiento de 0.4pp del sector petrolero.

Según publicación web del diario Hoy, existen 14 reformas importantes que destacan dentro del nuevo código laboral (Ecuador B. C.). Para el caso de GTE existen varios puntos que se deben tomar en cuenta con el fin de no tener ningún impacto interno: renuncias: es importante efectuar los cálculos actuariales actualizados para no sufrir impactos en el estado de resultados por posibles desahucios. Dado el alto porcentaje relativo del personal femenino vs. el masculino, 60% vs. 40% igualmente es importante entender los impactos económicos por reemplazos en los períodos de lactancia del personal.

Estos hechos se resumen como sigue:

Cuadro 5

Externo Económico

HECHOS	CONCLUSIONES
Se presentan cambios continuos en la emisión de políticas económicas	Las empresas deben ser reactivas frente a los cambios que el gobierno realiza continuamente.
% Inflación promedio 5% 2011-2012, 3.67% para el 2014	Incremento en clientes potenciales para la firma
El enfoque de desarrollo gubernamental de nuevos negocios está orientado a potenciar la infraestructura, energía, agricultura, pero no existe el espacio óptimo para el desarrollo de empresas de servicios en el sector privado.	Se generan nuevas oportunidades de negocio basadas en la inexperiencia de las empresas
Indice de riesgo país promedio por debajo de los 700 puntos, con tendencia al incremento a final de 2014 por caída del precio del petróleo	Ingreso de empresas extranjeras al país genera nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo se prevé desaceleración económica por caída de precio del petróleo
Incremento de costos (commodities, mano de obra)	
Inversión extranjera Ecuador 13 billones vs países andinos (Perú 59.5 billones, Colombia 112 billones) al 2012	
Indice general de actividad económica promedio +2.2% en 2012 vs 2011	Los índices de actividad económica y del crecimiento del sector no petrolero generan oportunidades para la compañía, sin embargo el sector no petrolero impacta toda la actividad económica
Crecimiento interanual del sector no petrolero de +4.9%, implica +1.1pp vs. el sector petrolero. Se mantiene tendencia de 1pp al 2014 con decrecimiento en sector petrolero de -0.4pp	
La reforma laboral podría crear un incremento de costos para GTE	Es clave analizar y gestionar los costos incrementales por impactos causados por cambios en los códigos laborales
IDEA CLAVE:	
(+) El entorno económico espera desaceleración por caída precios petróleo	
(-) La falta de inversión de empresas internacionales no originará incremento de clientes	

Una vez efectuado el análisis económico, éste presenta una **Oportunidad**, dado que se muestra un entorno de desaceleración, sobre todo impactado por la caída de los precios del petróleo. Sin embargo, al mirar los índices de Inversión Extranjera Directa (IED), las fuentes de ingresos futuros para GTE no se ven con crecimientos acelerados al no tener una generación de facturación por empresas que ingresan a invertir en el país. (Explored).

A pesar de la baja Inversión Extranjera Directa (IED), es importante mencionar que de acuerdo a lo mencionado en varios documentos referidos por el Banco Central del Ecuador, el sector no petrolero, impulsado por sectores como Construcción, actividades profesionales, generan un crecimiento que puede ser capitalizado en servicios prestados por GTE.

Factores Sociales: En las recientes elecciones gubernamentales, uno de los pilares de los presidenciables fue el incremento del bono de la pobreza, mismo se sitúa en \$50 a partir del 01 de enero del 2013. Los beneficiarios de este bono llegan casi a 2 millones de personas, significando unos \$484 millones para el presupuesto anual del país.

Dentro de los ejes del gobierno, está la seguridad social que en su gran mayoría es provista por el sector estatal, a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y se busca lograr un aseguramiento universal que incluya a cónyuges e hijos menores de 18 años.

En el año 2010 se dieron los hechos de inestabilidad conocidos como el 30S (30 de septiembre) que aceleraron las reformas en las instituciones policiales y militares de Ecuador.

Por otro lado, el desempleo se ha mantenido alrededor del 5% en los 3 últimos años (Ecuador B. C.), mientras que el subempleo pasó de 50.9% en 2012 a un 52.49% en 2013, de acuerdo a cifras del INEC.

Uno de los ejes de la campaña electoral se situó en el tema de seguridad, que es una preocupación para la ciudadanía, dado que, de acuerdo al Proyecto de Opinión Pública de Latinoamérica (LAPOP), se han registrado incrementos en la actividad delincencial, ubicando al país en el segundo puesto entre 25 con el mayor porcentaje de personas que han sido víctimas de delincuencia.

Como se mencionó en el análisis político, el incremento en la inversión del sector educativo genera mayor oferta calificada en los profesionales del sector donde GTE se desenvuelve. Sin embargo, el sector público en la actualidad se encuentra generando nuevas oportunidades de trabajo con salarios más elevados que los del sector privado, ocasionando una competencia alta a la hora de conseguir nueva mano de obra.

Así resumimos los hechos:

Cuadro 6**Externo Social**

HECHOS	CONCLUSIONES
Bono pobreza en \$50 que llegan a 2 millones de personas representando \$484 millones al año	Nuevas reformas para mejorar niveles de seguridad en el país
Endurecimiento de políticas de Seguro Social provisto por el estado que se encuentra en proceso de extenderse a cónyuges e hijos menores de 18 años	Nuevos competidores en materia de mano de obra calificada que migra al sector público
Reformas policiales y militares a partir del 30S	
Importancia a temas de seguridad por problemas recientes que sitúan al país en el 2 puesto de los países donde más personas han sido víctimas de actos delincuenciales	
Incremento en la inversión del sector educativo	
El sector público en la actualidad se encuentra generando nuevas oportunidades de trabajo con salarios más elevados que los del sector privado	
Desempleo en el 4.7% al cierre de Septiembre 2014 Subempleo en el 41.10%	
IDEA CLAVE:	
(-): El sector público genera competencia al privado al ofrecer mayores sueldos y beneficios	
(-): Alto índice de inseguridad en el país afecta la inversión	
(-): Gran cantidad de personas que se encuentran en el subempleo que no acceden en su gran mayoría a servicios de contabilidad y auditoría	

Como conclusión, los factores sociales se presentan como una **Amenaza**, por tres factores específicos: la inseguridad, una gran cantidad de personas que se encuentran en el subempleo y que no acceden en su gran mayoría a servicios de contabilidad y auditoría sin generar nuevas oportunidades de negocio y la competencia que se ha generado a la hora de contratar nuevo personal.

Factores tecnológicos: Desde el punto de vista del sector de servicios, puntualmente desde el enfoque de Contabilidad y Auditoría, las plataformas Web, por ende, el acceso a internet y la facilidad de interactuar con los sistemas estatales son clave.

Por el lado del desarrollo y acceso a Internet, el gobierno se ha enfocado en ampliar la cobertura (Pensamiento) al 31.4%, por debajo de otros países de Latinoamérica como Chile, que posee el 53.9% o Colombia y Venezuela que se encuentran alrededor del 40%.

Por otro lado, la creación de plataformas en las instituciones: Servicio de Rentas Internas (SRI), INEC, Superintendencia de Compañías, IESS, Ministerio de Trabajo buscan la eficiencia en las interacciones con el sector empresarial y proveen insumos de información de manera más ágil para el sector de Contabilidad y Auditoría.

Así resumimos las consideraciones realizadas:

Cuadro 7

Externo Tecnológico

HECHOS	CONCLUSIONES
La adopción de NIIF demanda de sistemas contables que permitan el manejo de los nuevos estándares	Adopción de nuevos sistemas contables con trayectoria en el mercado
Tendencia a la digitalización de la documentación y la información contable	Demanda de mayores seguridades informáticas por tendencia a los delitos informáticos
Migración de los sistemas contables a plataformas web	
IDEA CLAVE: (+): Mejora en la interacción con las instituciones estatales en cuanto a información y eficiencia	

Finalmente, desde el punto de vista tecnológico, para GTE se ve como una **Oportunidad**, por la mejora en la interacción con las instituciones estatales en cuanto a información y eficiencia.

3.1.2 MICROENTORNO

El microentorno de GTE se analizará las fuerzas de Porter que definen el accionar de la empresa.

Debido al giro de negocio de la empresa la cantidad de proveedores no es elevada. La mayoría corresponden a proveedores de suministros y servicios generales. Sin embargo, para la empresa el proveedor de mayor importancia constituye la red internacional que le da el nombre.

Al realizar el análisis de proveedores observamos que en el mercado el respaldo internacional que posea una firma de contabilidad y auditoría es muy reconocido por los clientes, en especial por las firmas medianas y multinacionales. Aproximadamente el 85% de estas empresas, a la hora de

contratar servicios otorgan una alta calificación a esta característica al colocarla como diferenciadora.

Sin embargo, el contar con este respaldo puede ser muy costoso ya que la mayoría de redes internacionales cobran el costo de su membresía aplicando un porcentaje a las ventas de firma miembro. En el caso de Grant Thornton International, el porcentaje es del 1.75% sobre las ventas operativas.

Adicionalmente, la red solicita varios requerimientos adicionales que deben ser cubiertos en un periodo de tiempo definido para poder conservar la marca. Caso contrario, la misma puede ser retirada. Uno de estos requisitos corresponde a la capacitación que la empresa debe proveer a sus empleados en todas las áreas, sobre todo las técnicas, para guardar el nivel de servicio que caracteriza a la red. La exigencia en este tema es de 10 horas mensuales en las que se debe dar al personal capacitación de actualización de conocimientos y nuevas técnicas que faciliten o mejoren la productividad del negocio.

Uno de los servicios que actualmente se encuentra en auge es las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF debido a los nuevos requerimientos de la Superintendencia de Compañías, según la cual hasta el 2013 todas las empresas debían presentar sus balances atendiendo a estos estándares mundiales. Para esto han surgido varias empresas que prestan el servicio, por lo que la empresa ha buscado el respaldo de organismos internacionales que le acrediten en el mercado para ofrecer un valor agregado al cliente.

Partiendo de la situación descrita, la empresa posee una **Oportunidad** al tener pocos proveedores que puedan complicar su desempeño en la industria y una **Amenaza** al tener un poder de negociación casi nulo con GT Internacional al ser ellos los únicos que proveen el respaldo de la marca con

la que la empresa se está haciendo conocer en el mercado y que en caso de ser perdida afectaría gravemente su imagen en el medio frente a sus clientes.

Cuadro 8
Externo Proveedores

HECHOS	CONCLUSIONES
El 85% de los clientes multinacionales o grandes requieren el respaldo de una marca internacional a la hora de escoger una firma consultora.	Respaldo de la marca Gran Thornton Internacional (GTI) contribuirá a la generación de clientes referidos, posicionamiento de marca, estrategias aplicables, formalización de procesos, capacitación
Las representaciones internacionales tienen un costo anual elevado, en el caso de GT es del 1.75% sobre las ventas totales.	Respaldo de capacitaciones internacionales en NIIF y desarrollo de nuevos servicios y mercados
Una representación internacional requiere el cumplimiento estricto de procedimientos.	El respaldo del ICAEW en la provisión de capacitaciones en NIIF creará oportunidades de negocio
GTI es proveedor a nivel nacional de grandes corporaciones	El costo de una representación internacional elevará los costos de la empresa
GTI exige 10 horas mensuales de capacitación al personal técnico	
El periodo de adopción de NIIF se encuentra abierto	
Los proveedores nacionales de la empresa son básicamente de suministros, los internacionales son los que están realmente vinculados al negocio	
IDEA CLAVE: (-): El contar con una firma internacional como respaldo es costoso (+): El contar con una firma internacional como respaldo genera opciones de negocio valiosas	

Competencia: la rivalidad de los competidores puede darse por el número y tamaño de los competidores, bajo crecimiento en la industria, altos costos fijos, productos homogéneos, switching costs, grandes aumentos en capacidad, las estrategias de cada competidor, los objetivos estratégicos o las

barreras de salida. Estas características del mercado marcan el comportamiento de la competencia.

Dado el giro de negocio de GT en el Ecuador, la ventaja competitiva de las empresas radica en el servicio que éstas puedan dar al cliente, esto es personalización, calidad en el servicio, la atención al cliente. GT está preferentemente concentrado en Quito, Guayaquil y Manta representando un 80% en Quito, 15% en Guayaquil y 5% en Manta. En estas 3 ciudades posee 130 clientes.

Así, en la industria contable, el grupo de las “Big 4” se caracteriza por tener altos precios en su servicio por lo que el segundo grupo de empresas obtiene una ventaja real frente al cliente, ya que puede ofrecer un servicio similar pero a menor precio, dado que sus costos son más bajos.

Sin embargo, éste grupo de empresas poseen también ventajas frente a GT ya que éstas se encuentran posicionadas entre las 4 mejores del mundo (de acuerdo a la IAB) y trabajar con clientes corporativos a nivel mundial le permite generar un mayor margen para invertir dentro de la propia empresa.

Así mismo, al poseer una mayor antigüedad y por ende experiencia en el mercado ha desarrollado procesos más estructurados y sobretodo probados en el mercado. Los precios que estas empresas cobran por el servicio, les permite cubrir costos más elevados, lo que le da un músculo financiero más grande que genera mayores beneficios para sus empleados y por ende mejor captación de mano de obra.

Recientemente se aprobó el Código Monetario Financiero, según el cual el auditor externo puede realizar su función para una institución financiera por hasta 3 años, lo que generará que estas empresas busquen nuevos nichos y estrategias de mercado (Ecuador B. C.)

De la misma forma, en la actualidad existen asociaciones internacionales a las que las empresas pueden acceder sin requerir mayores requerimientos para garantizar niveles de calidad o servicio.

Adicionalmente, las grandes empresas nacionales han optado por la creación de departamentos contables propios a través de la fuga de talentos ya que así consiguen obtener costos más bajos.

A pesar de esto, GT se encuentra bien posicionado en el mercado, al ser una marca nueva y perteneciente al top ten de las firmas contables del mundo que penetra en la industria ecuatoriana como una firma joven y prometedora.

En base a lo descrito anteriormente, aparece una **Oportunidad** ya que es un competidor bien visto por la competencia por ser nuevo y diferenciador. Sin embargo aparece también una **Amenaza** al poseer muy poco share of market.

Cuadro 9**Externo Competencia**

HECHOS	CONCLUSIONES
Al cerrar contratos, los clientes manifiestan que el principal valor agregado percibido por ellos es el servicio personalizado.	La personalización en el servicio marca la diferencia a la hora de tomar la decisión de contratación
El servicio de la competencia no es bien percibido en el mercado de acuerdo a lo manifestado por los clientes a la hora de cerrar contratos	Muchas empresas tienen su proveedor designado corporativamente
Los socios de la competencia tienen poco trato directo con el cliente según manifiestan los clientes	La competencia tiene procesos ya establecidos e implementados desde hace varios años y empezará a moverse a nuevos sectores
Los precios de la competencia son elevados de acuerdo a lo notado en concursos ganados	Los sueldos y beneficios que paga la competencia son más altos y por lo tanto la fuga de talentos es alta
Existen dos grupos marcados de auditoras, las Big 4 (Deloitte, Price, KPMG y Ernst&Young) y el siguiente grupo en el que están BDO, GTI	GT es un competidor bien visto en el mercado por ser joven y diferente
Las Big 4 poseen una marca bien posicionada, por lo que los clientes pagan más por el mismo servicio ya que la decisión está basada en los convenios que existen a nivel internacional con otras corporaciones que tienen sus subsidiarias en Ecuador	El músculo financiero de la competencia es fuerte frente a GT
La marca GT es bien percibida por la competencia y por los clientes que conocen el mercado según comentarios recibidos	El mercado potencial de GTI ha decrecido
GT es parte del top 10 de las empresas consultoras en el mundo (ranking IAB 2011)	La oportunidad de crecer en el mercado es elevada
La competencia posee procesos y presupuestos bien desarrollados asignados a nivel global al poseer metodologías de trabajo con años de experiencia en el país.	El mercado meta actual está limitado a solo 3 ciudades
	CONTINÚA 

La competencia tiene un fuerte músculo financiero y presupuesto asignado para marketing debido a su trascendencia en el mercado.

Los beneficios de los empleados de la competencia son más altos según manifiestan ex-empleados de la firma

La competencia tiene un mejor proceso de RRHH debido a procesos ya mejorados en el tiempo

GTI está enfocado en UIO, GYE y MTA representando un 80% en Quito, 15% en GYE y 5% en manta

En estas 3 ciudades posee 130 clientes

El mercado potencial en estas 3 ciudades ha decrecido en 20% en 5 años.

Creación de departamentos contables propios en las organizaciones a través de la fuga de talentos por costos más bajos según lo manifiestan ex-clientes

Aparición de Asociaciones internacionales que dan membresías a compañías consultoras sin evaluar el nivel de servicio o profesionalismo

El Código Monetario Financiero establece un periodo de auditoría bancaria por hasta 3 años.

IDEA CLAVE:

(+): GT es un competidor bien visto por la competencia por ser nuevo y diferenciador.

(-): Si bien la empresa tiene pocos proveedores por su giro de negocio, el poder de negociación con los dos principales internacionales es bajo, puesto que las reglas están dadas y sus requerimientos y costos no son negociables.

(-): Poco SOM

Ciente: en el caso del cliente, el poder de negociación se ve incrementado cuando las ventas de la empresa se encuentran concentradas en un grupo de clientes, los productos adquiridos son una parte importante de sus costos, el producto es estándar, enfrentan switching costs, existe amenaza de integración hacia atrás, cuando el producto de los proveedores no es importante para el cliente.

Al analizar la empresa se constata que en la industria de la consultoría vemos que los clientes adquieren servicios basados en las referencias que posean de la compañía, por lo que la publicidad no alcanza mayor importancia a la hora de vender.

Asimismo, la personalización es una característica valorada por el cliente siempre que ésta no posea un costo adicional ya que al constituir un commodity los clientes buscan reducir sus costos contratando empresas que ofrezcan un servicio aceptable pero a precios bajos.

Durante el gobierno de Alianza País han aparecido mayores requerimientos sobretodo de impuestos, y NIIF por lo que las empresas buscan servicios que les ayuden a cumplir estos requerimientos pero con costos bajos. Esto ha generado la necesidad de implementar nuevos software que faciliten la realización de estos trabajos generando una nueva demanda de éstos.

De lo anterior se desprende que la empresa posee una clara **Oportunidad** en el mercado al contar con clientes fieles, atraídos por buen servicio, bajos costos y obligados a buscar servicios especializados por exigencias del Estado y para dar seguimiento a la gestión de su empresa.

Cuadro 10**Externo Cliente**

HECHOS	CONCLUSIONES
<p>Cliente valora el servicio personalizado según comentarios recibidos</p> <p>El 95% de nuevos clientes son referidos por clientes antiguos.</p>	<p>Cientes son obligados a cumplir requisitos tributarios por parte de instituciones del Estado.</p> <p>Grandes clientes que necesitan información para dar seguimiento a su gestión, confían en la empresa</p>
<p>Cliente percibe valor agregado por parte de la empresa</p> <p>Clientes buscan reducir sus costos</p>	<p>Cliente fiel y recomienda a nuevos clientes</p> <p>Clientes se sienten atraídos principalmente por la seriedad de la empresa su buen servicio y bajos costos</p>
<p>Cientes exigentes según requerimientos solicitados en las propuestas presentadas vs. antiguos.</p> <p>Cliente necesita asesoría para sus negocios y puedan seguir operando</p>	
<p>Cliente confía su información más delicada, financiera a compañías que se desenvuelven en este negocio</p> <p>Cliente requiere el servicio de contabilidad, auditoría y NIIF debido a exigencias de la Superintendencia de Compañías y del SRI desde el 2010</p>	
<p>Empresas medianas requieren servicios de contabilidad para cumplir con el pago de impuestos por los nuevos requerimientos que el SRI se encuentra solicitando.</p> <p>Precios accesibles frente a la competencia</p>	
<p>Empresas no invierten fuertes cantidades en plataformas de software según lo notado en propuestas presentadas</p> <p>Poco conocimiento de GT en el mercado al haber salido de este por más de 10 años.</p>	<p>CONTINÚA </p>

El cliente percibe el servicio como commodity y no paga el costo real.

El valor agregado por el servicio no es valorado por el cliente.

IDEA CLAVE:

(+): Clientes fieles, atraídos por buen servicio, bajos costos y obligados a buscar servicios especializados por exigencias del Estado y para dar seguimiento a la gestión de su empresa

Sustitutos: éstos se caracterizan por realizar la misma función que el producto original, por lo que GT no cuenta con un sustituto propiamente dicho ya que el servicio está ya dado y los requerimientos claramente definidos por los estándares de las normas contables que ya vienen dadas, constituyéndose una Oportunidad para GTE al no contar con sustitutos reales al servicio que presta.

Cuadro 11

Externo Sustitutos

HECHOS	CONCLUSIONES
Los servicios de auditoría, contabilidad, consultoría y sistemas son requerimientos de negocio	Los sustitutos de servicios de consultoría no son sustituibles

IDEA CLAVE:

(+): No existen sustitutos directos del servicio

Nuevos entrantes: los nuevos entrantes se ven condicionados a dos requisitos básicos, las barreras de entrada que puedan existir en la industria y la respuesta esperada de los competidores ya existentes.

Se observa también que las barreras de entrada no son demasiado complejas de sortear ya que los requerimientos no son complejos y los costos son relativamente accesibles generando una Amenaza para la compañía.

Cuadro 12

Externo Nuevos Entrantes

HECHOS	CONCLUSIONES
La creación de empresas nuevas es muy sencilla en el país.	El aparecimiento de nuevas empresas consultoras es muy sencillo
El cliente requiere acreditaciones para verificar la seriedad de una empresa	
Existen asociaciones internacionales que otorgan respaldo sin nivel de calidad al no poseer revisiones duras de calidad o metodologías de trabajo mundiales.	
IDEA CLAVE: (-): No existen barreras de entrada para la creación de nuevas empresas consultoras	

Una vez concluido el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa el siguiente cuadro las resume:

Cuadro 13
Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El contar con una firma internacional como respaldo genera opciones de negocio valiosas	Mercado decreciente con muy poco SOM
GT es un competidor bien visto por la competencia por ser nuevo y diferenciador.	El contar con una firma internacional como respaldo es costoso
Clientes fieles, atraídos por buen servicio, bajos costos y obligados a buscar servicios especializados por exigencias del Estado y para dar seguimiento a la gestión de su empresa	No existen barreras de entrada para la creación de nuevas empresas consultoras
No existen sustitutos directos del servicio	Gran cantidad de personas que se encuentran en el subempleo que no acceden en su gran mayoría a servicios de contabilidad y auditoría
La estabilidad en cuanto a una dirección constante de Alianza País a partir de 2007, el enfoque de áreas de desarrollo del país y la rigurosidad en las políticas fiscales	Competencia que se ha generado a la hora de contratar nuevo personal por parte del sector público
Entorno estable donde no se esperan sobresaltos que impacten al sector.	Alto índice de inseguridad registrado en el país
Mejora en la interacción con las instituciones estatales en cuanto a información y eficiencia	La falta de inversión de empresas internacionales no originará incremento de clientes

3.2 ANALISIS INTERNO

3.2.1 PROCESOS

En este análisis se verá la composición de los procesos internos de la organización, esto es la cadena de valor de la compañía que se representa en el siguiente gráfico:

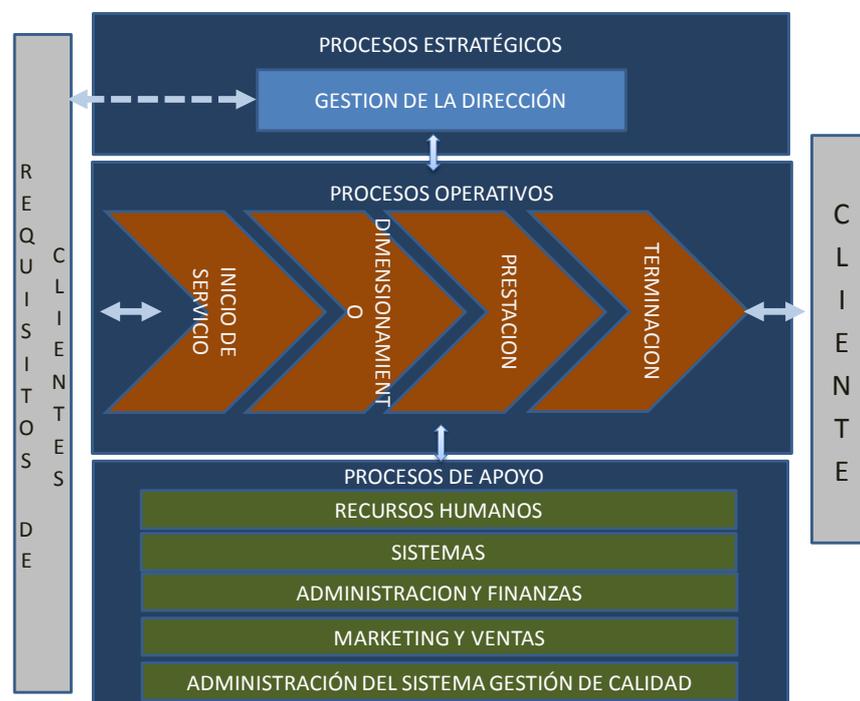


Figura. 6 Cadena de Valor

De esta forma se procederá a analizar cada parte constituyente de la cadena de valor de GT Ecuador:

Interno: la compañía es una PYMES con 18 años de experiencia reconocida en el mercado manejada básicamente por sus fundadores y dueños y cuyas decisiones se toman en comités con los gerentes de área.

Posee 4 unidades de negocio: auditoría, consultoría, contabilidad y sistemas y en ninguna de ellas se encuentran definidos planes de acción detallados que permitan vislumbrar la estrategia de negocio.

Actualmente la compañía se encuentra redefiniendo los procesos internos con el fin de cumplir los requerimientos de la red.

Para el 2011 la compañía obtuvo la representación internacional de GT, número 6 en el ranking mundial de firmas consultoras y desde entonces ha logrado asesorar a organismos como el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, así como ha tenido que redefinir sus procesos internos para cumplir con los requerimientos de la marca.

El contar con el reconocimiento en el mercado constituye una Fortaleza para la compañía que se ve favorecido con la representación de GTI y una **Amenaza** ya que los procesos internos de la compañía son débiles.

Cuadro 14

Interno Compañía

HECHOS	CONCLUSIONES
Es una PYMES con 18 años de experiencia reconocida en el mercado	Al ser áreas complementarias cada una es soporte de la otra dando valor a sus clientes
La empresa logró en mayo 2011 la representación de GT en el Ecuador	La marca GT proporciona ventaja comparativa frente a la competencia
GT es la 6 empresa consultora a nivel mundial	La empresa cuenta con trayectoria en el mercado
La empresa se encuentra asesorando organismos estatales como la Superintendencia de Compañías y el SRI	Los procesos internos aún no están bien implementados
Corporación formada por 4 unidades de negocio complementarias: auditoría, contabilidad, consultoría, sistemas,	La empresa es reactiva y no proactiva
	CONTINÚA 

Los procesos internos están en implementación

Las decisiones se toman en comités por área, pero la última decisión la toman los socios principales

La empresa no posee planes desarrollados

IDEA CLAVE:

(+): la empresa cuenta con reconocimiento en el mercado que se ve favorecido con la representación de GTI

(-): los procesos internos de la compañía son débiles

Operaciones: GTE posee en la actualidad 4 procesos core: dimensionamiento, inicio de servicio, prestación del servicio y terminación del servicio. Sin embargo, la alianza con GTI ha generado en la compañía la necesidad de fortalecer sus procesos operativos para poder garantizar la calidad de los servicios que presta.

Adicionalmente la compañía posee certificación ISO 9001-2008 para los procesos contables, misma que necesita un mayor seguimiento al generar inconvenientes con el seguimiento de los indicadores de los mismo, ocasionando apuros al momento de las auditorías internas y externas.

Uno de los principales problemas se genera al dimensionar los servicios mismos que muchas veces se confunden con valor agregado y no generan ingreso para la firma.

En conclusión, en este ámbito, la empresa presenta una Fortaleza al tener procesos establecidos, pero una **Amenaza** ya que sus procesos se están redefiniendo por la adopción de la marca GT y los servicios no se encuentran bien definidos.

Cuadro 15**Interno Operaciones**

HECHOS	CONCLUSIONES
Los procesos core están cambiando debido a la alianza estratégica con GTI.	Es necesario definir los servicios y costos de ellos diferenciándolo del concepto de valor agregado
Los procesos que se manejan en la actualidad son dimensionamiento, inicio, prestación y terminación del servicio	La certificación ISO puede ser extendida al resto de áreas de la compañía
Se hace diferenciación entre los servicios adicionales para completar los requerimientos del cliente	Los procesos están cambiando por la adopción de la marca GT
No existen parámetros bien definidos para cotizar servicios, muchas veces se confunde valor agregado con servicios adicionales	El flujo de caja de la organización es negativo
La empresa cuenta con certificación ISO 9001-2008 para el área contable, sin embargo los requerimientos no se cumplen en los plazos previstos lo que provoca urgencias a la hora de las auditorías internas y de seguimiento.	
IDEA CLAVE: (+): La empresa ya tiene procesos establecidos (-): Los servicios no están bien definidos (-): Todos los procesos se están redefiniendo por la adopción de la marca GT	

Administración y finanzas: este proceso corresponde a los procesos de soporte de la compañía y arroja resultados sobre el estado financiero de la compañía durante el año 2012.

Se analizó los balances en donde se obtuvo que la empresa posee un activo corriente que representaba el 66% de la empresa en 2010, incrementando 15 puntos porcentuales para llegar a un 81% en 2013, lo que significa una tasa de crecimiento compuesto del activo corriente de 17.8%

(2010 – 2013) compuesto principalmente por las cuentas por cobrar que tienen una tasa de crecimiento compuesto de 8.8% (2010 – 2013), cuentas entre compañías relacionadas de 60.9% (2010 – 2013) y créditos tributarios por redimir, lo cual refleja un impacto en los días de cobro, sobre todo en el año 2012 donde el índice llega a 63 días vs. los 38 de 2011 y 2013.

Adicionalmente, a pesar del incremento del activo corriente, el poder de generar ganancias cae de +22.7% en 2010 a un -16.7% en 2013 reflejando la pérdida del año de (4.4% vs. venta) sobre el total de ingresos a pesar del mencionado incremento del activo corriente.

Por otro lado, la liquidez se reduce al pasar de un índice de 1.26 en el 2010 a 0.94 en el 2013 dado por una tasa de crecimiento compuesto de 26.8% (2010 – 2013) que significan +9 puntos porcentuales de incremento dado por un aumento de provisiones.

La empresa a su vez no posee endeudamiento externo, ya que su pasivo está compuesto básicamente por cuentas por pagar a proveedores con quienes maneja un crédito de entre 30 y 45 días.

En cuanto a la rentabilidad, el sector presenta una media del 10% mientras que la empresa posee una rentabilidad del -4.4% (2013), misma que ha venido cayendo en los últimos años. Sin embargo, la compañía no posee una clasificación por unidades de negocio en su balance lo que le impide conocer la rentabilidad de cada una.

Los bajos crecimientos en los ingresos (+5.9% 2010 – 2013) vs. un crecimiento más acelerado de los gastos (+8.7% 2010 – 2013) explicados por gastos de personal, gastos corrientes y otros gastos.

Al ser una empresa de servicios, su mayor costo es el factor humano, que asciende a 69%.

En conclusión, la empresa presenta una seria Debilidad al no poseer información financiera real y no poder conocer la rentabilidad real por unidad de negocio dificultando la toma de decisiones. Es muy importante retomar la capacidad de generar utilidades y liquidez dentro de la empresa para recobrar el patrimonio perdido sobre todo en el ejercicio 2013.

Por otro lado es clave generar ingresos significativos que permitan apalancar los costos actuales que vienen creciendo por encima de las ventas.

Cuadro 16

Interno Administración y Finanzas

HECHOS	CONCLUSIONES
La liquidez de la empresa cae un 25% vs. 2010 y un 15% vs. 2012	La liquidez y la utilidad bajan
No existe endeudamiento externo en la empresa	La empresa no ha evolucionado en su % de rentabilidad
Los activos corrientes de la empresa representan el 81%	El ciclo de pagos no permite tener un flujo de caja adecuado
Los pasivos crecen 9pp por encima del activo	El incremento acelerado de pasivos explican el impacto en la liquidez de la compañía
Existe una pérdida en el período 2013	Sistemáticamente la utilidad cae
No se conoce la rentabilidad por área de negocio	
Durante los últimos tres años la rentabilidad ha caído generando una pérdida en 2013	La administración no es sólida
La rentabilidad del sector es del 10%	
El principal costo de la empresa es el factor humano que representa el 73%	
El crédito a proveedores es de 30 a 45 días	CONTINÚA 
IDEA CLAVE: (-): La empresa no hace un buen uso de la información financiera que posee (-): La empresa posee problemas de rentabilidad y liquidez (-): No se conoce la rentabilidad real por unidad de negocio dificultando la toma de decisiones	

Marketing y Ventas: actualmente la empresa posee 130 clientes recurrentes entre las 4 áreas. El resto son esporádicos dependiendo de la necesidad del mercado. El seguimiento que se le da a estos clientes es bastante bueno al poseer una base de datos bien estructurada que les permite obtener información para armar campañas.

Durante el año 2011 la empresa creó el área de marketing y ventas como un requerimiento de GTI y debido a que el mercado se mueve más bien por referidos y en la actualidad las ventas se realizan sobre todo a través del personal técnico. Adicionalmente el área de auditoría se ve afectada por la necesidad de las empresas de cambiar de auditor cada 5 años para no perder la independencia del mismo.

A través de este proceso se ha empezado a hacer presencia en el mercado ya que la marca no había estado en el Ecuador desde el año 2005. Para esto se ha asignado un presupuesto mensual de \$1000 para promoción de la marca. Sin embargo, esto no es suficiente ya que es necesario realizar estudios de mercado que actualmente no existe y la realización de un plan de marketing que enfoque los esfuerzos de promoción que se están realizando. Uno de estos esfuerzos fue la prestación de capacitación en las diferentes cámaras de comercio, mismo que no fue sostenido en el tiempo y por lo tanto no arrojó clientes nuevos a la firma.

Finalmente se puede decir que la empresa tiene una **OPORTUNIDAD** ya que el mercado se mueve por referidos y esto ha permitido que las ventas de la empresa sean sostenidas

Sin embargo se presenta una **DEBILIDAD** debido a que el proceso de marketing no ha sido desarrollado ni está basado en una estrategia sólida y más aún cuando la marca no es reconocida en el mercado ecuatoriano.

Cuadro 17**Interno Marketing y Ventas**

HECHOS	CONCLUSIONES
Tasa de crecimiento ventas 25%	Los esfuerzos de marketing son aislados
Tiene 130 clientes	No existen bases sólidas para analizar cliente y mercado
Existe una buena base de datos de clientes potenciales con información actualizada periódicamente	La empresa tiene un crecimiento de ventas sostenido
El mercado se mueve por referidos	
Se ha hecho presencia en Cámaras de Comercio dando cursos para publicitar la marca	
El área de marketing es nueva, se creó en mayo de 2011	
El presupuesto de promoción de la marca es de \$1000 mensuales	
La marca GT no ha estado presente en el mercado desde el 2005	
No se hacen estudios de mercado	
No existe información de market share	
Las ventas se realizan por el personal técnico, sin embargo no están definidas comisiones, ni estimados tiempos para dividir la jornada entre trabajo técnico y ventas	
La rotación de clientes se ve afectada por la norma de los 5 años, ya que las empresas deben cambiar auditor pasado ese tiempo para evitar conflictos de interés	
La publicidad se realiza cuando surgen oportunidades o buenas ideas, no existe un plan estructurado de marketing	
KEY TAKE AWAY: CONTINÚA 	

(+): El mercado se mueve por referidos y esto ha permitido que las ventas de la empresa sean sostenidas
(-): El proceso de marketing no ha sido desarrollado ni está basado en una estrategia sólida
(-): La marca no es reconocida en el mercado ecuatoriano

Recursos Humanos: El procesos de RRHH no ha logrado ser bien estructurado en la empresa tanto por tiempo de trabajo como por conocimientos requeridos. Esto ha impedido que el encargado actual se desempeñe adecuadamente. Esto también ha impedido que el personal sea motivado adecuadamente con el fin de que éste sea capacitado y justifique el exceso de trabajo que posee en la actualidad, así como competir con el nivel de sueldos que el mercado de las Big 4 se encuentra ofertando actualmente.

Otro inconveniente que presenta la empresa es que internamente se ha generado competencia entre las unidades de negocio generando conflictos y falta de comunicación.

Esto ha ocasionado que a pesar de que el personal está comprometido comiencen a surgir roces internos que dificultan el trabajo fluido.

En conclusión, el talento humano de la empresa tiene un buen nivel técnico y se encuentra comprometido lo que representa una fuerte **Oportunidad**, pero al no existir buenos procesos de RRHH el talento humano migra hacia las Big 4 donde los beneficios son mayores por el mismo número de horas de trabajo generando una **Debilidad**.

Cuadro 18**Interno Recursos Humanos**

HECHOS	CONCLUSIONES
Se realiza headhunting a las Big 4	Existe migración de talentos desde y hacia las Big 4
Existen 28 personas con formación sólida en auditoría y NIIF	El nivel técnico del personal es bueno
Existen grupos definidos al interior de las áreas de negocio	La comunicación entre áreas es deficiente
Existe competencia interna entre las unidades de negocio, generando conflictos internos y poca comunicación y trabajo en equipo	El personal está comprometido
No existe un área de RRHH, el responsable no posee conocimientos técnicos ni la experiencia necesaria.	El personal trabaja bajo presión y con jornadas extendidas de trabajo
La cantidad de funciones asignadas al responsable de RRHH exceden las horas de jornada laboral lo que genera retrasos y deficiencias en los requerimientos de la empresa	El departamento de RRHH no está bien dirigido por lo que sus esfuerzos son escasos para desarrollar personal
La empresa no cuenta con un plan de carrera bien definido	
Los sueldos de la competencia son 28% más altos que los de la empresa y entregan más beneficios adicionales	
Los horarios de trabajo del personal son de mínimo 10 horas diarias	
KEY TAKE AWAY:	
(+): El talento humano de la empresa tiene un buen nivel técnico y se encuentra comprometido	
(-): No existen buenos procesos de RRHH por lo que el talento humano migra hacia las Big 4 donde los beneficios son mayores por el mismo número de horas de trabajo	

Sistemas: el proceso de sistemas está compuesto por el mismo personal que presta servicios a cliente externo, generando que la atención al cliente interna se vea afectado y el personal dedicado a éste no sea el mejor capacitado para hacerlo.

En total el departamento está compuesto por 7 personas que se encuentran a cargo de proyectos de desarrollo de nuevos software, soporte técnico de software existentes, venta de software y soporte interno, así como cubrir los requerimientos de GTI.

Adicionalmente el gerente de sistemas es esposo de la socia principal y el encargado de soporte interno es hermano del gerente de sistemas, lo que genera conflictos intereses y complicaciones a la hora de producir un trabajo fluido.

Esto representa una **Debilidad** para la empresa ya que el personal a cargo de sistemas internamente no tiene experiencia y tiempo para cumplir los requerimientos de la red GT

Cuadro 19**Interno Sistemas**

HECHOS	CONCLUSIONES
La división de sistemas dedicada al cliente interno y externo	El personal a cargo de sistemas internamente no tiene experiencia para cumplir los requerimientos de la red GT
El personal a cargo del cliente interno aún no termina su carrera de sistemas y posee menos de un año de experiencia	La cantidad de personal no es suficiente para la cantidad e proyectos en desarrollo
El área cuenta con 7 personas a cargo de proyectos de desarrollo de nuevos software, soporte técnico de software existentes, venta de software y soporte interno	Existe conflicto de intereses en la gerencia frente al responsable de sistemas,
Los requerimientos de sistemas de GTI incluyen cambios en normas de seguridad, reemplazo de servidores de información y servidores de correo	
El gerente de sistemas es esposo de la socia principal y el encargado de soporte interno es hermano del gerente de sistemas	
KEY TAKE AWAY:	
(-): El personal a cargo de sistemas internamente no tiene experiencia y tiempo para cumplir los requerimientos de la red GT	

Administración del Sistema de Gestión de Calidad: el mercado ecuatoriano actualmente otorga importancia al hecho de que una empresa posea una certificación de calidad. Es por esto que la unidad de negocio de contabilidad fue certificada en el año 2010.

Sin embargo, la empresa no se encuentra inmersa en el mismo ya que su manejo fue delegado exclusivamente al representante de la dirección, por lo que la gerencia no se encuentra involucrada en el sistema ni prioriza las reuniones de SGC.

Este hecho representa una **Oportunidad** para la empresa al conocer cómo funciona la ISO, pero una **Debilidad** al hacer falta consolidar el SGC en la empresa con la inclusión del personal en el mismo.

Cuadro 20

Interno Administración del Sistema de Gestión de Calidad

HECHOS	CONCLUSIONES
El sistema ISO promueve la eficacia del servicio prestado a clientes	Falta inclusión sólida del personal a la ISO
La certificación ISO es una buena referencia a la hora de escoger un proveedor, el 20% de clientes nuevos han priorizado esta certificación a la hora de escoger proveedor	Es necesario extender la certificación a otras áreas de la empresa
La empresa cuenta con certificación ISO solo para contabilidad	Falta comunicación del SGC al personal
Hay solo una persona que conoce a fondo el SGC	La certificación ISO es bien vista en el mercado
La ISO se ha delegado exclusivamente al representante de la dirección, por lo que la gerencia no se encuentra involucrada en el sistema ni prioriza las reuniones de SGC	
IDEA CLAVE: (+): La empresa conoce cómo funciona la ISO (-): Falta consolidar el SGC en la empresa con la inclusión del personal en el mismo	

El siguiente cuadro resume las fortalezas y debilidades que se desprenden del análisis anterior:

Cuadro 21

Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa cuenta con reconocimiento en el mercado que se ve favorecido con la representación de GTI	Los procesos internos de la compañía son débiles
La empresa ya tiene procesos establecidos	Los servicios no están bien definidos
El mercado se mueve por referidos y esto ha permitido que las ventas de la empresa sean sostenidas	Los procesos se están redefiniendo por la adopción de la marca GT
El talento humano de la empresa tiene un buen nivel técnico y se encuentra comprometido	La empresa no hace un buen uso de la información financiera que posee
La empresa conoce cómo funciona la ISO	No se conoce la rentabilidad real por unidad de negocio dificultando la toma de decisiones
	El proceso de marketing no ha sido desarrollado ni está basado en una estrategia sólida
	La marca no es reconocida en el mercado ecuatoriano
	No existen buenos procesos de RRHH por lo que el talento humano migra hacia las Big 4 donde los beneficios son mayores por el mismo número de horas de trabajo
	El personal a cargo de sistemas internamente no tiene experiencia para cumplir los requerimientos de la red GT
	Falta consolidar el SGC en la empresa con la inclusión del personal en el mismo
	La empresa posee problemas de rentabilidad y liquidez

3.2.2 CAPACIDADES

3.2.2.1 OPERATIVA

En los últimos 6 años GT Ecuador ha dedicado sus esfuerzos a dominar el conocimiento de las NIIF, el conjunto de normas internacionales de información financiera que rigen en el Ecuador desde el 2010.

Para lograr este objetivo se han asistido a varias capacitaciones en el exterior en países como EEUU, Panamá, Perú, Costa Rica, Argentina, se ha contratado a un experto Argentino en NIIF y se ha hecho un convenio con el ICAEW, Colegio de Contadores de Inglaterra, entre otros esfuerzos con el fin de que sus directivos se especialicen en la aplicación y adopción de NIIF y puedan transmitir el conocimiento al personal.

Estos esfuerzos han permitido que GTEcuador se mueva en el ámbito de negocio de las Big 4 y represente un competidor potencial fuerte. De esta forma, la empresa es ya reconocida en el país por su experiencia y conocimiento en NIIF llegando a asesorar a organismos del estado tales como el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías en el proceso de adopción de las normas por parte de las empresas.

Actualmente se encuentran generando certificaciones NIIF avaladas por el ICAEW para contadores que deseen formarse en el conocimiento de las normas. Asimismo se ha logrado desarrollar un software en NIIF que facilita el manejo de la contabilidad de los clientes bajo estas normas.

Como se ve, el conocimiento de las NIIF se convertido en la ventaja competitiva de la empresa y por lo tanto en su activo estratégico principal. Lo mismo sucede con la marca Grant Thornton, al ser representantes exclusivos en el país y haberle dado el espaldarazo para enfrentarse con compañías

mucho más grandes y con trayectoria, llegando incluso a ser auditores del evento Reina de Quito en 2012 y 2013.

3.2.2.2 FINANCIERA

Como una breve introducción al análisis financiero, se realizará una revisión comparativa de los años 2010, 2011, 2012 y 2013.

Es importante también entender la naturaleza del negocio, un servicio, por ende el estado de pérdidas y ganancias está basado en ingresos de acuerdo a cada área o unidad de negocio y los costos directos que ascienden a un 73% (2013) correspondiente principalmente a compensaciones del personal que presta el servicio.

El análisis arranca con la evolución del estado de pérdidas y ganancias de la compañía, donde se evidencia que la utilidad operativa tiene una CAGR (tasa de crecimiento compuesta) de -200% resultado de un bajo crecimiento de los ingresos +5.9% y por otro lado un incremento en los costos operativos de **+8.7%**.

Analizando las **ventas**, se puede observar un decremento del **-3.3% y -14.3%** en las 2 principales áreas/unidades de negocio (Contabilidad, y conversiones NIIF respectivamente). Este decrecimiento se debe a que el período de conversión NIIF terminó y a la salida de un cliente muy grande (Quiport)

Partiendo de esto es necesario analizar dos recursos básicos en la planificación financiera que son: pérdidas y ganancias, presupuesto de caja (determinación de los ingresos y egresos estimados con el fin de conocer los déficit o superávit esperados) y el presupuesto de ventas (analizando ventas históricas, tendencia de las ventas, variaciones estacionales, estado de la competencia)

3.3 FODA

Esta herramienta permite observar el entorno de la compañía resumido en oportunidades y amenazas procedentes del análisis del macro y microentorno y las fortalezas y debilidades originadas en el entorno interno de la compañía.

Así en resumen el FODA presenta lo siguiente:

Cuadro 22

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa cuenta con reconocimiento en el mercado que se ve favorecido con la representación de GTI	Los procesos internos de la compañía son débiles
La empresa ya tiene procesos establecidos	Los servicios no están bien definidos
El mercado se mueve por referidos y esto ha permitido que las ventas de la empresa sean sostenidas	Los procesos se están redefiniendo por la adopción de la marca GT
El talento humano de la empresa tiene un buen nivel técnico y se encuentra comprometido	La empresa no hace un buen uso de la información financiera que posee
La empresa conoce cómo funciona la ISO	No se conoce la rentabilidad real por unidad de negocio dificultando la toma de decisiones
	El proceso de marketing no ha sido desarrollado ni está basado en una estrategia sólida
	La marca no es reconocida en el mercado ecuatoriano
	No existen buenos procesos de RRHH por lo que el talento humano migra hacia las Big 4 donde los beneficios son mayores por el mismo número de horas de trabajo
	El personal a cargo de sistemas internamente no tiene experiencia para
	CONTINUA 

	cumplir los requerimientos de la red GT
	Falta consolidar el SGC en la empresa con la inclusión del personal en el mismo
	La empresa posee problemas de rentabilidad y liquidez
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El contar con una firma internacional como respaldo genera opciones de negocio valiosas	Mercado decreciente con muy poco SOM
GT es un competidor bien visto por la competencia por ser nuevo y diferenciador.	El contar con una firma internacional como respaldo es costoso
Clientes fieles, atraídos por buen servicio, bajos costos y obligados a buscar servicios especializados por exigencias del Estado y para dar seguimiento a la gestión de su empresa	No existen barreras de entrada para la creación de nuevas empresas consultoras
No existen sustitutos directos del servicio	Gran cantidad de personas que se encuentran en el subempleo que no acceden en su gran mayoría a servicios de contabilidad y auditoría
La estabilidad en cuanto a una dirección constante de Alianza País a partir de 2007, el enfoque de áreas de desarrollo del país y la rigurosidad en las políticas fiscales	Competencia que se ha generado a la hora de contratar nuevo personal por parte del sector público
Entorno estable donde no se esperan sobresaltos que impacten al sector.	Alto índice de inseguridad registrado en el país
Mejora en la interacción con las instituciones estatales en cuanto a información y eficiencia	La falta de inversión de empresas internacionales no originará incremento de clientes

Habiendo desarrollado el FODA se efectuó una valoración cruzada de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten identificar los puntos clave de influencia, que permiten una ventaja al momento de capitalizar una oportunidad o enfrentar una amenaza entre sí en base a la siguiente calificación (Bustos, Quito):

- ✓ Calificación 9: gran impacto
- ✓ Calificación 3: impacto mediano
- ✓ Calificación 1: impacto mínimo
- ✓ Calificación 0: no implica impacto

La calificación cruzada de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite identificar combinaciones significativas que permitirán definir estrategias o planes de acción que impactarán el desempeño de la organización de forma significativa:

- ✓ **Ofensivas:** Permiten capitalizar las oportunidades mediante el aprovechamiento de las fortalezas de la compañía
- ✓ **Defensivas:** Permiten mitigar el posible impacto de una amenaza sobre las fortalezas de la organización
- ✓ **Supervivencia:** Permiten identificar aquellas debilidades que si no se solucionan o eliminan pueden ocasionar serios problemas al momento de enfrentar una amenaza
- ✓ **Reorientación:** Permiten reconocer las debilidades que están impactando en el logro de las oportunidades.

Habiendo entendido este contexto, en el **anexo** se pueden observar los datos de la ponderación efectuada por los autores de este documento que han permitido definir las siguientes estrategias para GTE y adicionalmente analizando y comparando con las 12 estrategias definidas por GTI en el capítulo II de este análisis:

Ofensivas:

Aprovechar el reconocimiento en el mercado de GTI frente a sus competidores para atraer clientes y mantener los actuales apalancándose en el nivel técnico de su personal, sus bajos costos y el alto nivel de servicio

Como se observó en el análisis FODA, el talento humano es fundamental para GTE, siendo un pilar en el reconocimiento que ha ganado en el mercado por el nivel técnico y el compromiso con la compañía, lo cual es fundamental aprovechar mediante el desarrollo profesional de su personal. Esta estrategia permitirá incrementar el número de clientes apalancado en una base de clientes referidos gracias al reconocimiento internacional de GTI.

Al comparar el resultado que arrojó el análisis FODA con las estrategias planteadas por GTI, las siguientes estarían alineadas con la realidad de GTE y constituyen piezas fundamentales dentro de la estrategia:

- ✓ Tener en claro el enfoque de mercado, orientado a organizaciones dinámicas, y contar con estructuras y programas de marketing y desarrollo empresarial que impulsen el crecimiento orgánico.
- ✓ Implementar un sistema de gestión de prácticas y un sistema de información para la administración que permitan la ejecución y el seguimiento de la estrategia y el plan comercial de la firma.
- ✓ Garantizar que la infraestructura de TI tenga la capacidad suficiente para admitir el futuro crecimiento de la firma.
- ✓ Desarrollar y llevar a cabo una estrategia de fusiones y adquisiciones que permita generar crecimiento con el desarrollo de nuevos nichos de negocio con empresas ya desarrolladas en el mercado.
- ✓ Identificar y eliminar brechas de capacidad en los servicios de auditoría, impuestos y asesoría, además de mejorar su calidad.

Como se puede observar, estas estrategias claramente buscan un crecimiento en los ingresos (crecimiento orgánico) con un fuerte posicionamiento desde Marketing e incluso buscar una fusión o posible adquisición para tener una masa crítica más fuerte de estructura que así mismo tenga una mayor base de clientes y facturación que es lo que GTE busca en este momento.

Adicionalmente al enfoque comercial, es clave utilizar la fortaleza que tiene GTE que es su recurso humano. La clave es generar un plan de carrera que garantice el desarrollo profesional del personal con el fin de lograr ventaja competitiva y diferenciación frente a la competencia. Sobre esta base se implementará un sistema de gestión, con una infraestructura adecuada y sumar esquemas de desarrollo del equipo para mejorar el servicio.

Defensivas:

Utilizar el nivel de servicio basado en el personal para mantener el SOM actual y enfrentar a la competencia

Igual que en el caso anterior, el compromiso y nivel técnico del personal sostienen a GTE, por ende es clave mostrar esta fortaleza en los clientes actuales con el fin de mantener la facturación actual y el número de clientes actual manteniendo los niveles de SOM.

Evidentemente, es muy necesario comunicar y desarrollar todas las capacidades del personal de GTE en el mercado para posicionar a GTE como una compañía que tiene como pilar su gente con buenos niveles de servicio y compromiso con su organización.

Al comparar el resultado que arrojó el análisis FODA con las estrategias planteadas por GTI, las siguientes estarían alineadas con la realidad de GTE y constituyen piezas fundamentales dentro de la estrategia:

- ✓ Identificar y eliminar brechas de capacidad en los servicios de auditoría, impuestos y asesoría, además de mejorar su calidad
- ✓ Fortalecer la estructura y la capacidad de la sección de recursos humanos y cultura, mediante la contratación de personal calificado que desarrolle un plan estructurado y sostenido.

Tal como se mencionó anteriormente, el recurso humano es el pilar de esta organización, por lo cual los planes de entrenamiento, mejores prácticas que pueda entregar GTI para identificar brechas son de suma importancia dentro del desarrollo del talento. Así mismo, para poder enfrentar el crecimiento planteado en la visión es clave que la estructura pueda sustentar los nuevos negocios o fusiones y adquisiciones mencionadas en las estrategias ofensivas.

Claramente, al ser GTE parte de una firma global, como es GTI debe adquirir ciertos elementos de la cultura GTI que aporten al crecimiento de todos los miembros de la organización y por supuesto, fortalecer todos los elementos que localmente han sido y deben seguir siendo fortalezas del equipo de Ecuador.

Supervivencia:

Utilizar la información financiera disponible para generar rentabilidad sosteniendo el SOM actual

Como se pudo mirar en el FODA, el manejo financiero de GTE tiene significativas áreas de oportunidad, siendo gran debilidad su crecimiento (Ingresos) tanto por sí mismo como vs. la tasa de crecimiento de gastos. Por ello es fundamental la planificación y ejecución comercial del equipo de GTE que logre generar ingresos que permitan apalancar el estado de pérdidas y ganancias. Dada la situación actual de rentabilidad es de suma importancia entender cuál es el rendimiento de cada unidad de negocio y mirar rigurosamente cada línea del estado de pérdidas y ganancias para tener controlados los costos y gastos.

El estado de resultados muestra así mismo una caída en la rentabilidad año contra año siendo imprescindible buscar planes de acción que permitan recuperar los niveles de renta de la empresa.

Así mismo la liquidez está mermada y es clave buscar que el pasivo corriente no incremente en los niveles observados año contra año.

Al comparar el resultado que arrojó el análisis FODA con las estrategias planteadas por GTI, las siguientes estarían alineadas con la realidad de GTE y constituyen piezas fundamentales dentro de la estrategia:

- ✓ Establecer una estructura de propiedad y gobernanza que aumente las posibilidades de la firma de captar nuevos socios
- ✓ Implementar una estrategia en la firma miembro que resulte compatible con la estrategia y los valores de Grant Thornton
- ✓ Designar los directores apropiados, con las responsabilidades apropiadas, en todas las secciones y líneas de servicio
- ✓ Establecer una sección de administración del riesgo que resulte apropiada y sólida
- ✓ Implementar un sistema de gestión de prácticas y un sistema de información para la administración que permitan la ejecución y el seguimiento de la estrategia y el plan comercial de la firma

Como el análisis ha demostrado en datos, la estructura y la gobernanza, junto con responsabilidades apropiadas en Directores y en general de todo el equipo son muy necesarias para revertir lo revisado en los resultados financieros de GTE.

Este paso es clave revertir de forma rápida para que no signifique un obstáculo con las otras estrategias y dentro de esto, un esquema de administración y riesgo sólido deben acompañar a los procesos y responsabilidades que sean habilitadores de la mejora financiera de GTE.

Reorientación:

Desarrollar un proceso de marketing sólido para posicionar la marca en el mercado sustentado en el nivel de servicio, bajos costos y nivel técnico

Como hemos visto anteriormente la facturación está decreciendo, por ende es necesario un papel más influyente del proceso completo de marketing para dar a conocer mucho más la marca y mostrar la gran fortaleza de su gente, niveles de servicio y niveles técnicos.

La necesidad de mejorar ingresos es extremadamente importante, tanto para la visión (en el mediano y largo plazo) como para sostener los resultados en el corto plazo y sostener el P&G actual.

Al comparar el resultado que arrojó el análisis FODA con las estrategias planteadas por GTI, las siguientes estarían alineadas con la realidad de GTE y constituyen piezas fundamentales dentro de la estrategia:

- ✓ Implementar y activar la promesa de marca global de manera interna y externa
- ✓ Tener en claro el enfoque de mercado, orientado a organizaciones dinámicas, y contar con estructuras y programas de marketing y desarrollo empresarial que impulsen el crecimiento orgánico
- ✓ Elaborar un plan comercial que establezca el modo en que la firma llevará a cabo la estrategia de mediano plazo.
- ✓ Implementar un sistema de gestión de prácticas y un sistema de información para la administración que permitan la ejecución y el seguimiento de la estrategia y el plan comercial de la firma

Como se ha visto en el análisis de las estrategias anteriores, el aporte de una firma internacional es clave dentro del contexto local y dentro del marco estratégico local que es muy particular para GTE. Para el caso de todo el

proceso comercial es fundamental activar todo el apoyo y experiencia de GTI dada su experiencia a nivel mundial y que GTE debe sacar provecho. Así mismo es una necesidad imperante para acelerar el crecimiento orgánico el desarrollo de un plan comercial claro.

CAPITULO IV

ANALISIS DE BRECHAS FRENTE A LOS ESTANDARES DE GTI

Grant Thornton International Ltd. es una organización sin fines de lucro dedicada a proveer servicios de auditoría, impuestos y consultoría a través de sus firmas miembro a nivel mundial con administración independientes. Las firmas proporcionan servicios de auditoría, impuestos y asesoría especializada a empresas del sector privado y entidades de interés público sustentados en la experiencia de más de 38.500 personas en más de 127 países.

Actualmente la firma se encuentra en el sexto lugar de las redes de consultoría del mundo y ha basado su estrategia de crecimiento en brindar soluciones a la medida, soportados por tecnología de vanguardia propia.

En el año 2010 GTI fundamentó su crecimiento en su visión de duplicar la facturación hasta el año 2015 para convertirse en la quinta firma a nivel mundial y para esto diseñó un plan estratégico basado en las 4 áreas del Balanced Scorecard que deberán ser adoptadas por cada firma miembro a nivel mundial.

Para esto GTI desarrolló una herramienta de análisis interno con el fin de estandarizar los requerimientos de la red en cada país donde opera la marca según su realidad y aplicabilidad legal. Esta herramienta permite conocer en donde se encuentra cada firma miembro en la actualidad y la brecha que se debe cerrar. (International, 2011).

El procedimiento consiste en detallar cada uno de los puntos que incluye cada estrategia y calificarlo de 0 a 3 según su nivel de cumplimiento. La escala aplicada es:

- 0: Nada
- 1: Planeado
- 2: En progreso
- 3: Completado

Una vez completado el análisis procede a obtener un porcentaje de cumplimiento actual que al ser comparado con el estándar permite conocer el gap existente y establecer el plan de acción a seguir para llegar a cumplir lo solicitado por la marca GTI.

Una de las principales estrategias de GTI, “Firma, Liderazgo y Administración”, es lograr equipos directivos y administrativos que puedan determinar un rumbo claro y definido, con procesos sólidos para la asignación de responsabilidades y el seguimiento del progreso que permitan la captación, retención, promoción y sucesión de socios, así como de la cultura y los valores de Grant Thornton.

Luego del análisis efectuado para esta primera estrategia, de acuerdo a lo que muestra los anexos adjuntos, GTE se encuentra al 18% del requerimiento total, siendo primordial que la empresa concentre sus esfuerzos en consolidar su gobierno corporativo con el fin de generar un modelo de negocio sólido que elabore y alinee la estrategia de la empresa con la de GTI. Para esto es fundamental el desarrollo de un plan comercial con indicadores financieros y no financieros que permitan monitorear el desempeño de la compañía en el tiempo.

4.1 CRECIMIENTO ESTRATEGICO

Esta perspectiva se basa en cinco pilares básicos descritos a continuación:

- ✓ **Desarrollo empresarial y mercado (BD&M):** busca un enfoque de mercado en organizaciones dinámicas de sectores y segmentos

seleccionados. Plantea una estrategia uniforme para proteger y generar negocios con clientes actuales y nuevos en todas las líneas de servicio, y obtener una capacidad de generar oportunidades comerciales a nivel internacional.

Una vez analizados cada uno de los parámetros en este primer pilar, GTE se encuentra al 56% de ejecución de desarrollo empresarial y mercado. Las actividades han arrancado con el establecimiento de responsables, manejo de clientes e implementación de algunas herramientas de GTI. Sin embargo, hay 3 temas claves que se deben atender con urgencia, que son:

- ✓ *Creación de la estructura adecuada:* y definición de recursos para el área comercial y de Marketing.
- ✓ *Desarrollo de nuevos negocios:* a través del análisis de sectores económicos del país, diseñar y ejecutar estrategias de penetración en dichos sectores, para que así, el porcentaje de ingresos por nuevos clientes en nuevas industrias con mayor cantidad de servicios ofrecidos por cliente sea más significativo cada año.
- ✓ *Atención al cliente e insights del cliente:* medir de forma cuantitativa y constante cuáles son los índices de satisfacción. Diseñar y establecer el seguimiento apropiado para las cuentas claves y obtener así mismo un feedback constante que permita la mejora continua en los niveles de servicio y el crecimiento en número de servicios por cliente.

- ✓ **Marketing y comunicaciones (MC):** cada empresa debe asumir un papel estratégico esencial en el posicionamiento local y mundial de la marca, a través de actividades integradas que impulsen la preferencia por los servicios de Grant Thornton en el mercado.

El análisis realizado permite observar que la empresa se encuentra en el 57% de cumplimiento de los requerimientos para este punto, dejando

claramente identificada la necesidad de desarrollar un plan de marketing que permita direccionar correctamente los esfuerzos de la empresa a fin de aprovecharlos al máximo focalizando la inversión de recursos en áreas claves de la compañía. Esto debido a que al momento la empresa se encuentra invirtiendo en marketing sin obedecer a una estrategia previamente diseñada lo que ocasiona que muchas veces los recursos no arrojen buenos resultados.

De la misma forma la empresa debe diseñar, junto con RRHH, una estrategia de comunicación interna a fin de que los colaboradores se informen de los planes de la compañía y se alineen a sus objetivos.

- ✓ **Fusiones y adquisiciones (MA):** busca mejorar la participación en el mercado, la rentabilidad y el valor.

En este análisis la empresa deja clara su posición de primero consolidar sus procesos internos de acuerdo los requerimientos de GTI para posteriormente considerar la estrategia de fusiones y adquisiciones como aplicable para conseguir un mayor crecimiento.

Esto debido a que GTE está consciente de que sus procesos tienen todavía fuertes oportunidades de mejora que necesitan aprovecharse antes de incorporar a su realidad una nueva cultura organizacional y procesos que pueden más bien complicar la operación y alejarla del objetivo. Al momento la empresa se encuentra al 50% de cumplimiento.

- ✓ **Política pública (PP):** consolida su condición de líder en la profesión gracias a la participación activa de las firmas miembros en discusiones de políticas locales y regionales, la interacción periódica con el equipo de política pública mundial, el posicionamiento coordinado y coherente, y el liderazgo innovador en cuestiones claves de política pública.

En este requerimiento, la compañía se encuentra al 0% ya que está planificando realizar mayores intervenciones en la política pública del país y en la red en el exterior. Sin embargo debido a la sensibilidad de los temas políticos, económicos y tributarios en el país, la empresa todavía intenta manejar un perfil bajo que evite que se generen complicaciones en el futuro.

4.2 SERVICIO DISTINTIVO

La segunda perspectiva fundamenta sus requerimientos en lograr la excelencia en los servicios prestados. Aquí la empresa se encuentra al 83% de cumplimiento al haber concentrado sus esfuerzos en mejorar sus procesos y adaptarse a los nuevos que propone la red y haber invertido en colocar a sus mejores profesionales en las diferentes áreas técnicas de servicios.

Esto deja claro que la empresa deberá seguir invirtiendo en mejorar la capacitación de su personal técnico con el fin de generar mayor valor agregado en su servicio y motivar al personal a cargo.

- ✓ Auditoría (AS): busca transformarlo en un servicio integral de la firma y alcanza el máximo nivel de calidad. En el ámbito externo, Grant Thornton debe ocupar el quinto puesto en el mercado local, y es merecedor de un importante reconocimiento por prestar servicios de auditoría de alta calidad a organizaciones dinámicas de los mercados seleccionados.

Si bien esta es la unidad de negocio principal de la empresa, ésta se encuentra apenas en el 57% cumplimiento de requerimientos principalmente debido a que la empresa no ha tenido los recursos financieros necesarios para lograr la implementación de nuevas herramientas tecnológicas que contribuyen a reducir el riesgo inherente a la realización de servicios de auditoría. Para eso la empresa deberá concentrarse en desarrollar un plan que le permita prepararse en el tiempo para invertir sus recursos tanto financieros como de personal y lograr la

implementación de estas nuevas herramientas que en el mediano plazo le ahorrarán costos a la empresa y contribuirán a reducir el riesgo inherente al giro de negocio.

- ✓ Impuestos (TS): Grant Thornton debe ser una empresa de servicios fiscales reconocida en el mercado por su alto nivel de credibilidad y calidad. Los expertos fiscales representan una prioridad a la hora de las contrataciones.

El área de impuestos es la más avanzada de la compañía al encontrarse al 80% de cumplimiento. Sin embargo aún debe encargarse de implementar el manual entregado por GTI para ajustar al 100% los procedimientos dictados por GTI. Esto implica una mayor inversión de tiempo en lograr la formalización de procesos y la capacitación de su gente.

- ✓ Asesoría (ADV): Grant Thornton debe ser reconocida como una empresa de servicios de asesoría por su alto nivel de credibilidad y calidad. El servicio de asesoría es una oferta integral de la firma. Los expertos en asesoría representan una prioridad a la hora de las contrataciones.

Actualmente la compañía se encuentra desarrollando el área de asesoría, ya que la misma debe cumplir con una serie de requerimientos antes de poder abrir un nuevo tipo de servicio. Así actualmente la empresa se encuentra al 75% cumplimiento en servicios como contabilidad, NIIF y valoración de empresas en las cuales actualmente se encuentra contando con el respaldo de firmas de Perú y México que avalan el trabajo que se realiza.

Esto deja claro que la empresa debe fortalecer sus conocimientos en estas áreas a fin de poder garantizar un servicio de calidad sin requerir de

las revisiones de los países mencionados y poder certificarse como país independiente.

4.3 MEJOR GENTE

Esta perspectiva es de suma importancia para GTI y tiene como objetivo generar una experiencia única en el personal que permita marcar la diferencia en el mercado. Por lo tanto, Grant Thornton procurará captar y retener a los mejores talentos del mercado.

Esta perspectiva constituye el mayor reto de la empresa, debido a la importancia poder cambiar la cultura organizacional de la compañía al fusionarla con la de GTI. Al momento se encuentra en el 60% de cumplimiento, restando por lograr la adecuada comunicación interna del cambio y las expectativas de la firma hacia el personal, el desarrollo de un manual de funciones estructurado que aclare el plan de carrera de los colaboradores y su potencial de crecimiento en la firma y un programa de capacitaciones nacional e internacional que cubra el gap de conocimientos actual de la firma frente a su visión de crecimiento y motive al personal a permanecer en la firma y generar un crecimiento profesional sostenido en la misma.

4.4 OPERACIONES EFICIENTES

Las operaciones eficientes garantizan que los procesos de la empresa funciones de manera óptima es por esto que la empresa debe concentrarse en:

- ✓ Administración del riesgo empresarial (RM): Salvaguardar la marca y la reputación de Grant Thornton con sistemas y procesos que permitan identificar y mitigar riesgos comerciales claves, incluido el cumplimiento de las normas y las regulaciones profesionales vigentes.

Esta área es la primera en ser completada por la empresa al encontrarse al 100% de sus requerimientos. Esto significa que los procesos han sido incorporados a la empresa y su trabajo diario por lo que ahora debe concentrarse en generar innovación en los mismos a fin de seguir mejorando y garantizando un adecuado nivel de preparación para evitar los riesgos inherentes al negocio.

- ✓ Tecnología de la información (IT): Contar con una sección de TI eficaz que sustente la actividad de la empresa con sistemas de TI seguros, eficientes y compatibles con las normas internacionales.

El área de tecnología se encuentra actualmente al 83% dejando como tarea pendiente la completa adopción del plan de GTI diseñado para el área de soporte técnico garantice los procedimientos y protocolos adecuados para garantizar los niveles de seguridad informática requeridos por la red y tipo de servicio prestado y sobretodo incentivar en la gente su cumplimiento.

- ✓ Operaciones (O): Aprovechar las oportunidades de ahorro de costos operativos y mejorar la eficacia del trabajo entre las distintas firmas, lo cual garantiza importantes ganancias para la empresa a largo plazo.

El área de operaciones se encuentra al 75% de cumplimiento principalmente por la necesidad de la compañía de concentrar sus esfuerzos en generar un adecuado y sostenible sistema de administración del conocimiento con capacidades nacionales e internacionales.

- ✓ Legislación (L): Las firmas cumplen con las obligaciones legales y con aquellas derivadas de su calidad, además de contar con la estructura legal y de gobierno corporativo que permitan lograr los objetivos planteados.

Este requerimiento se encuentra relacionado con el cumplimiento de las políticas y obligaciones que GTI tiene para cada firma miembro. En este punto la empresa se encuentra en un 86% de cumplimiento ya que uno de los requerimientos incluye contar con una póliza de Responsabilidad Civil. Sin embargo el costo de esta es elevado para la operación del país, por lo que deben consultar con GTI para ver la posibilidad de eliminar este requerimiento.

- ✓ Finanzas (F): Contar con una sección de finanzas eficiente que ayude a resolver las necesidades de la empresa y propicie una gestión financiera transparente y conforme a las regulaciones pertinentes, para así cumplir con los requisitos locales e internacionales.

El proceso de finanzas incluye cumplir con los requerimientos de información de la red sobre la situación financiera de la empresa. Estos han sido cumplidos en un 67% quedando pendiente la parte de control que incluye la contratación de un profesional de finanzas que se encargue de la situación interna de la empresa y sus índices.

Al conjugar las actividades planteadas en las distintas áreas de la guía de crecimiento, GTE se encuentra en el 62% de cumplimiento.

CAPITULO V

DISEÑO DEL BSC

5.1 DEFINICION DE LAS DIRECTRICES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OBJETIVOS DE CONTRIBUCION

Antes de diseñar el Balanced Scorecard Card es importante para la empresa definir la estructura con la cual va a desarrollarlo. De esta forma, en función del plan estratégico de la empresa, a continuación se definen las directrices estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos de contribución:

Directrices estratégicas:

Ser la primera opción de servicios de Consultoría

Duplicar la facturación en 5 años

Mejorar la productividad de la empresa

Objetivos estratégicos:

Mejorar la calidad en el servicio

Mejorar la satisfacción del cliente

Incrementar el portafolio de servicios

Incrementar el número de clientes

Mejorar los procesos operativos

Fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los empleados

Objetivos de contribución:

Incrementar sostenidamente la rentabilidad

Aumentar la productividad empleando óptimamente los recursos

Crece en ventas que contribuyan a la rentabilidad

Lograr una cartera de clientes medianos y grandes

Incrementar la satisfacción del cliente generando información confiable y oportuna

- Posicionarse como la mejor opción de consultoría integral
- Lograr procesos operativos de excelencia
- Implementar una metodología actualizada de alta calidad
- Automatizar los procesos operativos
- Afianzar relaciones de confianza con el cliente
- Desarrollar servicios complementarios que consoliden la imagen del asesor
- Desarrollar un proceso comercial efectivo
- Promover un desarrollo integral del talento humano
- Empoderar al personal a todo nivel
- Fortalecer una cultura organizacional alineada a la estrategia
- Disponer de herramientas tecnológicas versátiles e información actualizada para la prestación del servicio

4.2 MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico queda estructurado en sus diferentes niveles de la siguiente forma:

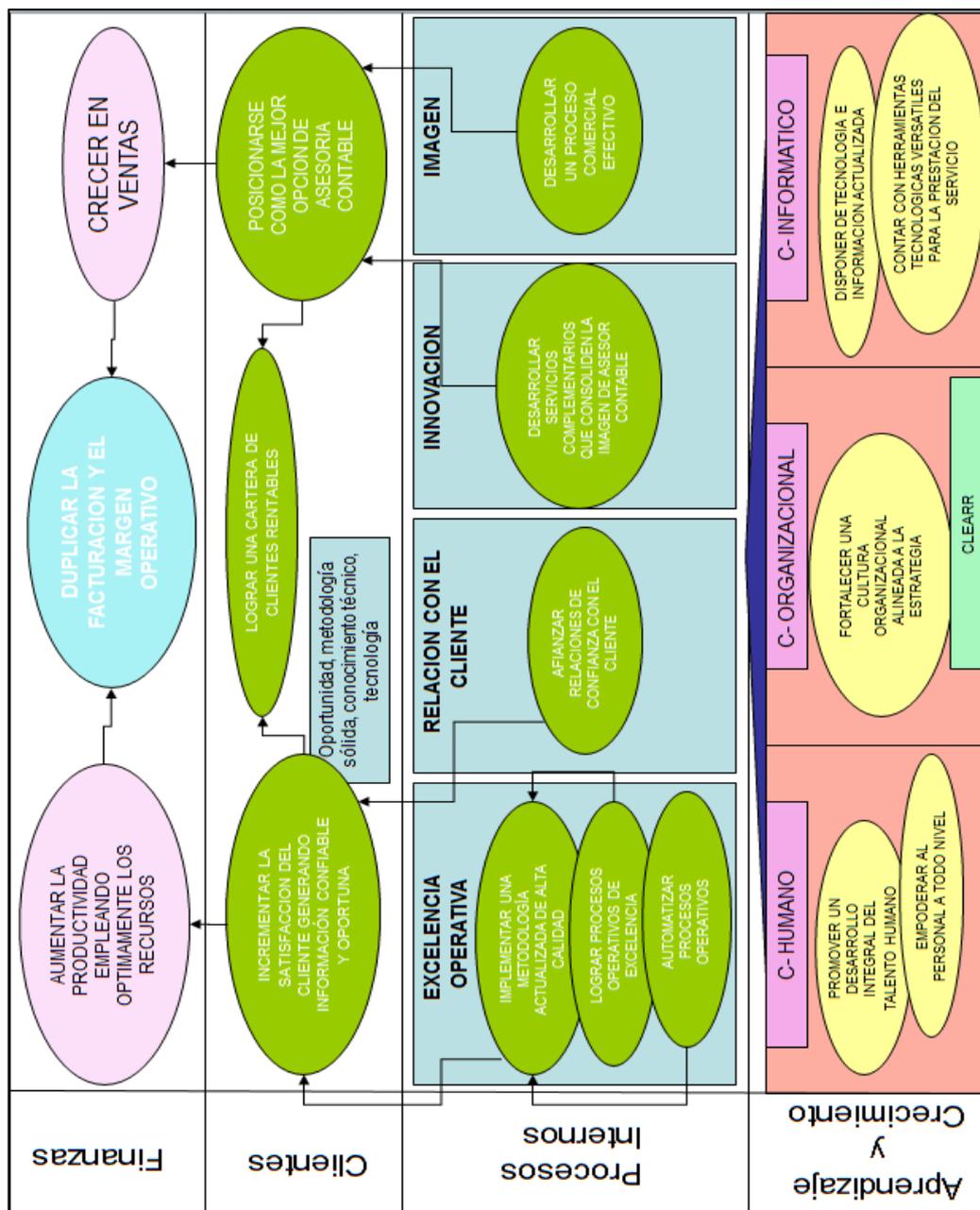


Figura 7. Mapa Estratégico

Cuadro 23

Indicadores del Balanced Scorecard

P	Objetivo	Descripción	Indicador Estratégico	Descripción del Indicador	Fórmula	Frecuencia	Unidad Medición	Responsable Reporte	Meta
FINANCIERA	1.Incrementar sostenidamente la rentabilidad	Maximizar continuamente los beneficios para todas las partes interesadas bajo un enfoque ganar-ganar, y conseguir solvencia financiera sustentada en una adecuada planificación alineada a la visión.	1.1 Porcentaje de Incremento de Utilidad	Mide el incremento de la utilidad neta respecto al período anterior	$\frac{\text{Utilidad Neta Período actual} - \text{Utilidad Neta Período anterior}}{\text{Utilidad Neta Período Anterior}}$	Anual con monitoreo Mensual	%	Gerencia Financiera	6%
			1.2 Utilidad Neta sobre Ventas	Mide el beneficio neto obtenido sobre los ingresos operativos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operativos}}$	Anual con monitoreo Mensual	%	Gerencia Financiera	6%
	2.Aumentar la productividad empleando óptimamente los recursos	Dirigir adecuadamente los recursos humanos, tecnológicos, financieros, estructura organizacional, para producir más servicios aprovechando la capacidad instalada disponible.	2.1 Índice de Productividad	Mide los costos incurridos en relación con la venta total obtenida	$\frac{\text{Costo Operativo}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	Anual con monitoreo Mensual	%	Gerencia Productividad	Menor 60%
			2.2 Porcentaje de Aprovechamiento de la Capacidad Instalada	Mide la utilización adecuada del tiempo disponible del personal técnico para producción de servicios	$\frac{\text{Total Horas Facturables personal técnico}}{\text{Total de Horas Disponibles personal técnico}}$	Mensual	%	Gerencia Productividad	90%
							CONTINÚA		

	3. Crecer en ventas que contribuyan a la rentabilidad	Conseguir mayores ingresos por la venta de servicios que generen un margen de rentabilidad satisfactorio para la firma.	3.1 Porcentaje de Incremento de Ventas totales	Mide la cantidad de ingresos en el período actual frente a los ingresos obtenidos en el período anterior	(Ventas totales Período Actual - Venta total Período Anterior / Ventas Período Anterior	Anual con monitoreo Mensual	%	Gerencia Financiera	7%
			3.2 Porcentaje de Crecimiento de clientes rentables	Mide el número de clientes rentables frente al total de clientes	No. Clientes rentables / No. total de clientes	Anual	%	Gerencia Productividad	90%
CLIENTE	4. Lograr una cartera de clientes medianos y grandes	Focalizar los esfuerzos en obtener clientes de los segmentos mediano y grande, que valoren la asesoría generada en el servicio contable para la toma de decisiones.	4.1 Mix de clientes	Mide la distribución del ingreso que tiene la empresa en los distintos segmentos definidos	Ingresos en cada segmento de clientes / Total de ingresos	Semestral	%	Gerencia Financiera	80% medianos
	5. Incrementar la satisfacción del cliente generando información confiable y oportuna	Prestar un servicio de asesoría contable que genere información clave para la toma de decisiones. La propuesta de valor es: -Tecnología: disponer de las herramientas adecuadas para la automatización de procesos que reduzca la carga	5.1 Índice de Satisfacción del Cliente	Mide la percepción del cliente con respecto a los servicios que GTE ha prestado	Resultado de Encuesta de Satisfacción del cliente *Incluye estadísticas de referimiento	Semestral	%	Gerencia Productividad	Mayor a 80%
			5.2 Porcentaje de Recurrencia	Mide la proporción de clientes que renuevan servicios con la empresa	No. de clientes que renuevan contratos / No. total de clientes recurrentes	Anual	%	Gerencia Productividad	97%
								CONTINÚA	

		operativa y que permita la automatización							
	6. Posicionarse como la mejor opción de consultoría integral	Alcanzar el reconocimiento en el top of mind del mercado objetivo (empresas medianas y grandes) como la firma que por su relación entre propuesta de valor y precio, se constituye en la primera empresa en prestar un real servicio de asesoría contable.	6.1 Índice de Top of Mind	Mide la respuesta de clientes y no clientes del mercado objetivo sobre la percepción del posicionamiento de la empresa	Resultado de la Encuesta Top of Mind	Anual	%	Gerencia General / Gerencia Financiera / Marketing	70%
PROCESOS INTERNOS	7. Lograr procesos operativos de excelencia	Contar con procesos operativos efectivos que permitan la reducción de tiempos y aseguren la confiabilidad de la información y el cumplimiento de estándares aplicables a cada cliente.	7.1 Porcentaje de Rentabilidad de Servicios	Mide el promedio ponderado de la rentabilidad sobre ingresos que se obtiene de cada servicio	PROM (Utilidad neta de Servicio i / Ventas del servicio i)	Por ciclo de producto	%	Gerencia Financiera	10%
			7.2 Porcentaje de cumplimiento de parámetros de calidad	Mide si se alcanzó todos los distintos factores de calidad especificados para cada servicio en cada nivel	No. de factores cumplidos a tiempo / No. total de Factores por servicio	Mensual	%	Supervisor	85%
								CONTINÚA	

<p>8.Implementar una metodología actualizada de alta calidad</p>	<p>Disponer y aplicar permanentemente procedimientos estandarizados y actualizados que permitan ejecutar las actividades operativas en cada cliente de la manera más adecuada preservando los intereses del cliente y el cumplimiento de las leyes.</p>	<p>8.1 Porcentaje de clientes con metodología aplicada</p>	<p>Mide la proporción de clientes en donde se aplica la metodología actualizada</p>	<p>No. de clientes con metodología actualizada / No. total de clientes</p>	<p>Mensual</p>	<p>%</p>	<p>Supervisor</p>	<p>70%</p>
<p>9.Automatizar los procesos operativos</p>	<p>Implementar herramientas tecnológicas actualizadas en las operaciones rutinarias que permitan reducir tiempo y costos y que beneficien tanto al cliente como a la empresa.</p>	<p>9.1 Índice de Eficiencia</p>	<p>Mide el número de horas reales necesarias para realizar un servicio frente las horas presupuestadas y de períodos anteriores</p>	<p>PROM (No. Horas Reales Ejecutadas / No. Horas Presupuestadas)</p>	<p>Mensual</p>	<p>Unidad</p>	<p>Gerencia Productividad</p>	<p>80%</p>
		<p>9.2 Número de mejoras en procesos</p>	<p>Mide la cantidad de mejoras realizadas a los procesos operativos</p>	<p>SUM (Mejoras realizadas a procesos operativos)</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Numérico</p>	<p>Gerencia Productividad</p>	<p>1</p>
<p>CONTINÚA</p>								

10. Afianzar relaciones de confianza con el cliente	Mantener periódicamente una presencia activa de ejecutivos de la firma, que demuestren profesionalismo con fin de convertirse en asesores contables y en parte importante del cliente para la toma de decisiones.	10.1 Índice de reuniones por cliente	Mide el número de veces que ejecutivos visitan y se reúnen con ejecutivos del cliente	No. clientes satisfechos/ No. de clientes	Semestral	%	Supervisor	Mayor a 80%
11. Desarrollar servicios complementarios que consoliden la imagen del asesor	Analizar los requerimientos del cliente con el fin de generar oportunidades de negocio a través de la prestación de servicios innovadores que complementen la asesoría para la toma de decisiones.	11.1 Número de nuevos servicios	Mide el número de nuevos servicios y de innovaciones importantes a servicios ya existentes	Sum (Nuevos servicios y servicios innovados)	Trimestral	Numérico	Gerencia Productividad	1
		11.2 Porcentaje de participación de nuevos servicios en las ventas	Mide la proporción de participación de los nuevos servicios en el total de ventas	Ventas totales de nuevos servicios / Total de Ventas	Mensual	USD (%)	Gerencia Financiera	5%
12. Desarrollar un proceso comercial efectivo	Contar con una estructura comercial sólida, eficiente y eficaz que permita la participación del capital humano en	12.1 Cumplimiento de Presupuesto de Ventas	Mide el grado de cumplimiento del presupuesto de ventas por ejecutivo responsable del servicio	Ventas reales por servicio / Presupuesto de ventas del servicio	Mensual	%	Gerencia Financiera	95%
							CONTINÚA	

		el incremento de las ventas y la difusión del nombre de la firma al mercado objetivo.	12.2 Porcentaje de avance del Plan de Desarrollo Comercial	Mide las actividades cumplidas del Plan de Desarrollo de Estructura Comercial frente a las planificadas	Número de actividades cumplidas del Plan de Desarrollo Comercial / Número total de actividades planificadas para el período	Mensual	%	Marketing	90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	13. Desarrollo integral del talento humano	Lograr el crecimiento profesional del personal que incluya un plan de carrera a largo plazo, capacitación continua y oportuna, y reconocimiento que promueva un mayor compromiso con la firma, y que sustente el proceso de sucesión generacional.	13.1 Disponibilidad del Capital Humano	Mide el grado en que el personal cumple con el perfil de competencias para cargos estratégicos con foco en el área comercial	PROM (Número de competencias que cumple cada empleado / Total de competencias en el perfil de cargo)	Semestral	%	RRHH	75%
			13.2 Porcentaje de avance del Plan de Desarrollo del Talento Humano	Mide el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos planificados en el Plan de Desarrollo del Talento Humano	Evaluaciones de Desempeño	Anual	%	RRHH	80%
	14. Empoderar al personal a todo nivel	Desarrollar las competencias y habilidades necesarias en todos los cargos para que pueda asumir responsabilidades de acuerdo a su jerarquía en áreas	14.1 Porcentaje de avance del Plan de Empoderamiento	Mide el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos planificados en el Plan de empoderamiento	No. de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas para el período	Mensual	%	RRHH	85%
								CONTINÚA	

		como ventas, administración, relación con el cliente, entre otras, con el fin de lograr su crecimiento en la firma.							
15.Fortalecer una cultura organizacional alineada a la estrategia	Lograr la identificación del personal con la visión, misión y valores de la firma que generen un mayor involucramiento y compromiso en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.	15.1Índice de Alineación con la Cultura Organizacional	Mide la percepción de los empleados sobre la vivencia de los valores corporativos dentro de la organización	Resultado de la Encuesta de Cultura Organizacional	Semestral	Unidad	RRHH	4/5	
		15.2Porcentaje de Avance del Plan de Alineamiento a la Cultura Organizacional	Mide el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos planificados en el Plan de Alineamiento a la Cultura Organizacional	Encuesta de Clima Organizacional	Semestral	%	RRHH	75%	
16.Disponer de herramientas tecnológicas versátiles e información actualizada para la prestación del servicio	Contar con medios tecnológicos e informáticos para mantener la información que contribuya a brindar un servicio de mayor valor	16.1Disponibilidad del Capital de Información	Mide el grado de implementación y utilización de sistemas de información de la Cartera de Información Estratégica	No. de sistemas e infraestructura tecnológica instalada y en uso / Total de sistemas e infraestructura identificada en la Cartera de	Anual	%	Sistemas	85%	
							CONTINUA		

		agregado para el cliente.			Información Estratégica				
--	--	---------------------------	--	--	-------------------------	--	--	--	--

CAPITULO VI

DESARROLLO DEL PROYECTO ADOPCION DE REPRESENTACION INTERNACIONAL

Los capítulos anteriores han permitido definir el giro del negocio y comprender su evolución lo que logró definir su FODA y establecer las estrategias a seguir para lograr la adopción de la marca Grant Thornton.

En el presente capítulo se define la forma en que será ejecutado el modelo de gestión definido en el BSC, de modo que se ponga en acción cada una de las actividades definidas en los capítulos previos y se establecerán indicadores que medirán su avance.

Cabe destacar que el alcance de esta tesis se abarcará la etapa de planificación. Las áreas de ejecución, monitoreo/control y cierre no serán parte de este documento, sin embargo se las menciona a continuación como parte teórica aplicable a la administración de proyectos.

6.1 DESARROLLO DEL PROJECT CHARTER

6.1.1 INICIO – INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN

Alcance:

El proyecto se concentra en definir todos los pasos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en la “Guía de Crecimiento” de GTI.

Objetivos:

- ✓ Definir todas las actividades para cerrar el 100% de las brechas identificadas en el análisis hasta el año 2016
- ✓ Duplicar la facturación del año 2012 hasta el 2016
- ✓ Adoptar al 100% toda la normativa exigida en la Guía de crecimiento de GTI hasta el 2016

Cuadro 24**Participantes del proyecto**

Participante	Rol
Gerente control interno y procesos	PM
Socios	Sponsor
Empleados	Ejecutores
GTI	Asesor

Cuadro 25**Grupos de interés**

Stakeholder	Adherencia	Oposición
Clientes	X	
GTI	X	
Socios	X	
Empleados	X	
Competidores		X
Proveedores	N/A	N/A

Estrategias de comunicación para lograr/ratificar la adhesión y para reducir la oposición

Clientes: para el caso del proyecto no son necesarias comunicaciones directas para el cliente, sin embargo finalmente es importante transmitir la importancia de una constante evolución de los estándares internos para brindarles un servicio de mayor calidad. Para ello, dentro del boletín de información de interés para el cliente (actualizaciones legales y tributarias) se incluirá material describiendo pasos que transmitan las mejoras que este proceso está logrando en GTE.

GTI: la comunicación es anual mediante una visita del personal de GTI que monitorea el avance del proyecto. Adicionalmente GTE estará comunicando avances trimestrales del proyecto y solicitando la asesoría respectiva en temas clave que sean necesarios para lograr los resultados deseados.

Socios: Son las personas que efectuarán controles bimensuales al avance del proyecto y quienes comunicarán a la organización cuáles son las prioridades para acelerar la implementación y la asignación de recursos (de ser necesario).

Empleados: es fundamental mantener una reunión mensual con todo el personal y participantes del proyecto con el fin de conservar la conexión constante con el proyecto.

Competidores: para este grupo de interés no es necesaria una comunicación específica. Sin embargo los comunicados a los clientes deberán transmitir constantemente el crecimiento y la consolidación en el mercado de GTE.

Proveedores: se comunicarán de forma periódica los requerimientos que sean necesarios para la implementación del proyecto y posteriormente las mejoras tanto para GTE como para este grupo de interés

6.1.2 INTEGRACIÓN/COSTO:

En esta etapa se definirán la duración, costo y calidad de los entregables del proyecto desde el punto de vista más alto, con consideraciones generales, cabe destacar que todo el costo asociado a las actividades que se mencionan a continuación será ejecutado con personal interno.

Cuadro 26
Presupuesto

Entregable	Duración	Costo
Plan Gerencial Operacional	1 año	\$ 1.300
Plan Comercial	1 año	\$ 3.000
Plan de Marketing	1 año	\$ 3.000
Plan de RRHH	1 año	\$ 2.500

6.1.3 PLANIFICACION – TIEMPO:

En esta etapa se están definiendo todas aquellas actividades encaminadas a definir el plan de GTE con sus respectivos responsables que, como se mencionó anteriormente, son internos.

Cuadro 27
Cronograma

#	Entregable	Estrategia	Actividad	Fecha Límite	Responsable	2015				2016				2017				
						T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
1	Plan Gerencial	FIRMA LIDERAZGO Y ADMINISTRACION	Elaborar un modelo de propiedad y de sociedad/corporación sustentado por un contrato de sociedad	01/05/2016	Socios													
2	Plan Gerencial	FIRMA LIDERAZGO Y ADMINISTRACION	Consolidar estructuras y sistemas, funciones y responsabilidades claramente definidos y notificados	01/10/2015	RRHH													
3	Plan Gerencial	FIRMA LIDERAZGO Y ADMINISTRACION	Diseñar una estrategia compatible con la estrategia mundial de Grant Thornton	01/09/2015	Socios													
4	Plan Gerencial	FIRMA LIDERAZGO Y	Definir planes de jubilación/sucesi	01/12/2015	Socios													

CONTINÚA



8	Plan Comercial	FIRMA LIDERAZGO Y ADMINISTRACION	El plan comercial debe comparar el rendimiento real o el previsto en relación con los del año anterior, idealmente con frecuencia trimestral. También debe establecer un proceso planificado de seguimiento y revisión.	31/12/2015	Socios											
9	Plan Comercial	FIRMA LIDERAZGO Y ADMINISTRACION	Implementación de medidas no financieras que resulten apropiadas para el seguimiento de asuntos claves como la retención y satisfacción de clientes y empleados, la capacitación y el desarrollo, y la calidad en el	31/10/2015	Socios									CONTINÚA		

			proceso de planificación comercial.															
10	Plan Comercial	DESARROLLO DE MERCADOS	Administrar la lista de clientes de forma centralizada, con actualizaciones periódicas (por ejemplo, semanales o mensuales). Se debe incluir la información del sector, la tarifa actual y el punto de contacto.	01/08/2015	Asistente Gerencia													
11	Plan Comercial	DESARROLLO DE MERCADOS	Crear y actualizar el kit de herramientas de desarrollo empresarial de Grant Thornton para firmas miembros anualmente.	01/08/2015	Atención al Cliente													

CONTINÚA



12	Plan Comercial	DESARROLLO DE MERCADOS	Identificar el enfoque de mercado de la firma, a fin de contemplar: organizaciones dinámicas, ramos de interés y segmentos de interés (públicos o privados).	01/10/2015	Gerente de Marketing											
13	Plan de Marketing	DESARROLLO DE MERCADOS	Buscar estrategias de penetración en el mercado que centren el interés en industrias estratégicas, conducidas y respaldadas por socios y personal con dedicación plena o primordial a una sola industria o a un grupo reducido de sectores.	01/12/2015	Gerente de Marketing							CONTINÚA				

14	Plan Comercial	DESARROLLO DE MERCADOS	<p>Segmentar la actual cartera de clientes de la firma para determinar si el enfoque de mercado se refleja en la actual lista de clientes y también para salvar la brecha entre el estado actual y el deseado. Utilizar los resultados de la segmentación para acordar iniciativas que permitan desarrollar la actual cartera de clientes de modo que alcance el estado deseado.</p>	01/12/2015	Gerente de Marketing											
15	Plan Comercial	DESARROLLO DE MERCADOS	<p>Buscar nuevos negocios con un método planificado,</p>	01/12/2015	Gerente de Marketing							CONTINÚA				



			empleando las mejores prácticas mundiales para captar nuevos clientes. En la Guía para el crecimiento encontrará información detallada sobre el método planificado.									
16	Plan de Marketing	DESARROLLO DE MERCADOS	Implementar una encuesta anual cuantitativa para medir el grado de satisfacción de los clientes. La encuesta cuantitativa incluye las siguientes herramientas de medición: índice neto de recomendación (NPS), índice de satisfacción del cliente y valor	01/11/2015	Gerente de Marketing						CONTINUA	

			percibido por el precio pagado.														
17	Plan de Marketing	DESARROLLO DE MERCADOS	Adoptar un programa estructurado (cualitativo) que permita escuchar la voz del cliente y medir su grado de satisfacción a través de reuniones presenciales con la alta dirección, con una frecuencia mínima anual para clientes claves	01/05/2015	Gerente de Marketing												
18	Plan Comercial	DESARROLLO DE MERCADOS	Utilizar los resultados de la segmentación para identificar y gestionar clientes claves, implementando un programa de	01/12/2015	Gerente de Marketing												

CONTINÚA



			administración de clientes claves.															
19	Plan de Marketing	DESARROLLO DE MERCADOS	Implementar el enfoque de las páginas púrpuras para las discusiones de negocios, capacitando al personal y utilizando la plantilla de percepciones/páginas púrpuras con aprobación mundial.	01/09/2015	Gerentes Técnicos													
20	Plan Comercial	DESARROLLO DE MERCADOS	Implementar una capacitación en conductas de desarrollo empresarial: la serie "To Win" (Para ganar).	01/03/2016	Socios													
21	Plan de Marketing	MARKETING Y COMUNICACIONES	Desarrollar una estrategia de comunicación interna, que contemple una adecuada	01/10/2015	Gerente de Marketing													
													CONTINÚA	→				

			marketing y comunicaciones para acordar una estrategia publicitaria que contemple la selección de canales, las realizaciones y los requisitos de mercado.															
24	Plan de Marketing	MARKETING Y COMUNICACIONES	Desarrollar una estrategia de diferenciación que incremente la penetración en el mercado de Grant Thornton	01/01/2016	Gerente de Marketing													
25	Plan de Marketing	MARKETING Y COMUNICACIONES	Evaluar el conocimiento de marca de forma anual. Participar en la encuesta internacional y elaborar un plan de acción en respuesta a las conclusiones, o incorporar preguntas	01/07/2016	Gerente de Marketing													

CONTINÚA



			identificar las mejores oportunidades y candidatos.															
28	Plan Comercial	FUSIONES Y ADQUISICIONES	Diseñar e implementar un proceso (que incluya herramientas y modelos) para evaluar, captar y concretar oportunidades de fusiones y adquisiciones.	01/06/2017	Socios													
29	Plan Comercial	FUSIONES Y ADQUISICIONES	Diseñar y ejecutar un proceso para integrar nuevas firmas y equipos.	01/10/2017	Socios													
30	Plan Comercial	FUSIONES Y ADQUISICIONES	Adoptar el enfoque estratégico de fusiones y adquisiciones en relación con la contratación de expertos de empresas competidoras o	01/12/2017	Socios													
															CONTINÚA			

			mundiales de capacitación técnica para ayudar a los profesionales de auditoría, impuestos y asesoría.									
34	Plan de Marketing	COMUN SERVICIOS	Los socios y los Directores de auditoría, impuestos y asesoría implementan herramientas y metodologías de desarrollo empresarial a fin de generar más trabajo con clientes actuales y nuevos y de lograr un enfoque para la empresa en su conjunto que le valga el reconocimiento del mercado.	12/12/2015	Gerente de Marketing							
											CONTINÚA	

35	Plan Comercial	COMUN SERVICIOS	Proporcionar procedimientos y sistemas de control de calidad para supervisar el cumplimiento de las políticas y los estándares profesionales de acuerdo con los debidos procedimientos y requisitos de regulación de la línea de servicio.	12/12/2015	Socios											
36	Plan Comercial	AUDITORIA	Implementar el software de auditoría Voyager y comprobar que se utilice en todos los trabajos de auditoría.	01/12/2015	Socio Auditoría											
37	Plan Comercial	AUDITORIA	Verificar que las firmas miembros implementen y utilicen el software	01/12/2015	Socio Auditoría									CONTINÚA		

			“TBeam” para los trabajos que cumplan con los criterios de la propia firma miembro y/o de GTI.									
38	Plan de RRHH	RRHH	<p>Realizar una evaluación de la dirección con el fin de verificar si la firma tiene la capacidad suficiente para generar un entorno de crecimiento y alto rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprobar que los directivos tengan asignadas las funciones apropiadas - identificar virtudes y necesidades de desarrollo - crear planes para resolver 	01/12/2015	Gerente RRHH							
												CONTINÚA 

			estas necesidades															
39	Plan de RRHH	RRHH	Deben utilizarse las herramientas y los programas de capacitación mundial correspondiente para guiar la contratación, la selección y el desarrollo de los directivos.	01/12/15	Gerente RRHH													
40	Plan de RRHH	RRHH	Presentar la iniciativa "Todos los días marco la diferencia" (EDIMAD, por sus siglas en inglés) como estrategia de la sección de recursos humanos y cultura.	01/12/2015	Gerente RRHH													
CONTINUA 																		

41	Plan de RRHH	RRHH	Establecer una sección eficiente de recursos humanos y cultura, que incluya un área de capacitación y sea compatible con los estándares recomendados.	01/12/2015	Gerente RRHH													
42	Plan de RRHH	RRHH	Desarrollar un programa de inducción a todos los que se incorporan.	01/12/2015	Gerente RRHH													
43	Plan de RRHH	RRHH	Articular claramente funciones y responsabilidades, expectativas de rendimiento y estándares en función de competencias globales.	01/12/2015	Gerente RRHH													
44	Plan de RRHH	RRHH	Alinear programas de capacitación y desarrollo con	01/12/2015	Gerente RRHH													
													CONTINÚA					

			procesos de gestión de talentos y planificación de la sucesión. Definir a la CAPACITACIÓN como imperativo estratégico para sustentar el DESARROLLO PROFESIONAL.															
45	Plan de RRHH	RRHH	Evaluar y premiar el rendimiento	01/12/2015	Gerente RRHH													
46	Plan de RRHH	RRHH	Adoptar principios mundiales sobre la movilidad de talentos para garantizar una experiencia consistente.	01/12/2016	Gerente RRHH													
47	Plan Gerencial	TECNOLOGIA	Implementar las políticas especificadas en la política mundial de seguridad de TI.	01/12/2016	Gerente Sistemas													CONTINUA 

48	Plan Gerencial	TECNOLOGIA	Adoptar estándares tecnológicos establecidos que actualmente admiten navegadores de Internet, el software de productividad Microsoft Office y el software de seguridad que respalda las metodologías y las prácticas de GTI.	01/12/2016	Gerente Sistemas											
49	Plan Gerencial	LEGISLACION	Contar con una adecuada cobertura de seguro que cumpla con el requisito mínimo del seguro de indemnización por riesgos profesionales (a menos que GTI otorgue una exención).	01/12/2015	Gerente Administrativo							CONTINÚA				



50	Plan Gerencial	FINANZAS	Desarrollar un plan financiero que comprenda: Plan Anual, Cierres y Análisis de Variaciones Mensuales vs. Resultados, Flujo de Caja y Balance, General, Análisis de Rentabilidad por Unidad de Negocio, Análisis de Cartera, Análisis de Portafolio tanto de servicios prestados como de clientes.	01/12/2015	Gerente Administrativo											
----	----------------	----------	--	------------	------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6.1.4 PLANIFICACION – RECURSOS HUMANOS:

En esta etapa se definen todas aquellas actividades encaminadas a definir el plan de GTE con sus respectivos responsables que, como se mencionó anteriormente, son internos, además de sus roles y responsabilidades dentro de las actividades mencionadas anteriormente.

Cuadro 28

Asignación de Actividades

Responsable	Roles y Responsabilidades
Socios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar las directrices estratégicas de GTE ✓ Supervisar el desarrollo de los planes: comercial y gerencial
Gerente Administrativo	✓ Garantizar la ejecución y resultados dentro del plan gerencial
Gerente Marketing	✓ Garantizar la ejecución y resultados dentro del plan de Marketing
Gerente RRHH	✓ Garantizar la ejecución y resultados dentro del plan de RRHH
Gerente Sistemas	✓ Garantizar la ejecución y resultados dentro del área de tecnología del plan gerencial
Gerentes Técnicos	✓ Garantizar la ejecución y resultados dentro de la calidad del servicio, implementación de prácticas GTI dentro del plan gerencial y de Marketing
Atención al Cliente	✓ Garantizar la ejecución y resultados dentro de la implementación de herramientas para clientes
Asistente Gerencia	✓ Garantizar información para las áreas gerenciales

6.1.5 PLANIFICACION – COMUNICACIONES:

Se determinan los canales de información existentes de acuerdo a los grupos de interés involucrados y definir la responsabilidad de quien se comunicará con quien, para qué, en qué circunstancias, por medio de qué canal y con qué efecto.

Cuadro 29

Interrelaciones entre Roles

Medio	Parte interesada	Información	Periodicidad
Reuniones	Socios	Resultados	Mensual
	Gerentes	Avances y novedades	Quincenal
	Staff de colaboradores	Lineamientos	Semanal
	GTI	Resultados y avances	Trimestral
	Proveedores	Cambios y requerimientos	Bimensual
Boletín interno	Staff de colaboradores	Resultados Avances	Mensual
Talleres	Socios Gerentes Staff de colaboradores	Alineación	Trimestral
Boletín Externo	Clientes	Beneficios Innovaciones Nuevos procesos Publicidad	Mensual

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- ✓ La corporación DBrag posee una trayectoria institucional sólida, siendo una de sus principales fortalezas el tener varias unidades de negocio con servicios complementarios y tecnología propia, lo cual permite ofrecer soluciones integrales y a la medida de cada uno de sus clientes.
- ✓ El crecimiento de la corporación DBrag ha exigido una transformación institucional, evolucionando desde una empresa con un modelo exclusivamente familiar a una corporación que se adapta a un mercado competitivo con mayores niveles de organización.
- ✓ Para las compañías del sector de Contabilidad, Auditoría y Consultoría que operan en Ecuador es clave tener representación de empresas internacionales.
- ✓ Dada la importancia de tener la representación de una empresa internacional, corporación Dbrag se está transformando en Grant Thornton Ecuador (GTE) y haciendo una serie de adaptaciones organizacionales para adoptar las mejores prácticas que le permitan crecer en el mercado.
- ✓ La compañía opera en un entorno de constantes cambios tributarios y mayores exigencias que permiten tener oportunidades de expandir el tamaño de negocio de GTE.

- ✓ Las políticas de promover varios sectores como el turismo, educación, salud, energía, significan oportunidades sobre todo para la unidad de negocio de Auditoría, dado el amplio conocimiento de normativas locales e internacionales del equipo de GTE.
- ✓ Poseer una alianza con Grant Thornton Internacional implica beneficios desde el punto de vista de procesos, clientes referidos, mejores prácticas, pero así mismo el incremento en costos es de 5%.
- ✓ La corporación DBrag se encuentra atravesando un período muy importante, dado que está asumiendo visión y valores de Grant Thornton Internacional. Para esto, es clave que se trasmita desde la directiva local una cultura enfocada al cumplimiento de la nueva visión y valores a todos los miembros de la compañía.
- ✓ El uso de herramientas planteadas por GTI pretenden facilitar la medición de su progreso en el tiempo hasta la obtención de los resultados deseados por la dirección en función de los requerimientos de la red a nivel mundial.
- ✓ La guía de crecimiento sitúa a GTE en el 58% de cumplimiento, lo que representa que todavía existen serios esfuerzos pendientes por realizar para lograr sus objetivos. Para esto, el uso de indicadores constituye un recurso fundamental que permitirá a la organización medir su avance en el tiempo y realizar análisis de cuan efectivas están resultando las estrategias que se encuentra desarrollando. De esta forma la compañía podrá medir gradualmente su efectividad y ajustarla hacia el rumbo deseado de acuerdo a sus objetivos planteados y no esperar hasta el final para verificar los resultados obtenidos.
- ✓ El desarrollo de un gobierno corporativo sólido, con procesos claros y efectivos permitirá generar un contexto definido para el desempeño de

la organización, con una estrategia bien pensada y sustentada en la realidad del mercado y la industria de la consultoría y las capacidades reales de la compañía.

- ✓ GTE no posee información de mercado, lo cual no le permite entender los movimientos estratégicos de sus competidores, por ello, el énfasis en el desarrollo de áreas de investigación de mercado y marketing para GTE es muy importante, puesto que permitirá a la empresa definir el sector en el que se desenvuelve, los clientes en los que debe enfocarse, determinar sus necesidades, analizar a su competencia y sus propias capacidades con el fin de definir servicios mucho más competitivos a sus clientes.
- ✓ Para lograr el éxito de la consecución de la visión y de la transición a GTE es clave que todos los stakeholders hayan sido tomados en cuenta e involucrados en el proceso de implementación, siendo la alta directiva la llamada a comprometer a toda la organización en los cambios necesarios para alcanzar la visión.
- ✓ Es clave lograr el cumplimiento del plan de RRHH para que todo el equipo trabaje sobre la base de los nuevos valores corporativos establecidos en esta adopción de GTI.
- ✓ De acuerdo al análisis efectuado en este trabajo, se ha determinado que el Balanced Scorecard es la herramienta que se adapta mejor a las necesidades de GTE en términos de definición de todos los objetivos de contribución necesarios para alcanzar la visión.
- ✓ Operativizar el Balanced Scorecard requiere que todo el equipo esté familiarizado con la metodología de procesos ya que la gran cantidad de cambios necesarios, requiere de múltiples esfuerzos coordinados por parte de todos los miembros de GTE.

- ✓ De acuerdo al análisis actual, existen muchos procesos que no están enfocados en la creación de valor. Es por ello que a través de la metodología de planificar, hacer, verificar, actuar es clave la alineación hacia el Balanced Scorecard propuesto en este trabajo.
- ✓ El modelo de gestión planteado, al estar basado en la definición de estrategias que permitan lograr la visión de la compañía posee una larga vigencia al ser independiente de un periodo de tiempo determinado.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ **Desarrollar un proceso Comercial efectivo:** Efectuar un análisis de Inteligencia de Mercados donde se pueda efectuar un análisis de los competidores y plantear estrategias tanto ofensivas como defensivas para poder ampliar su participación de mercado.
- ✓ **Fortalecer la estructura comercial:** invertir en estructura y procesos buscando la satisfacción de todos los clientes. Potenciar las capacidades del personal es clave, puesto que al prestar servicios, el éxito se basa en la calidad del recurso humano.
- ✓ **Generar nuevas estrategias para incrementar la facturación:** es muy importante generar nuevas fuentes de ingreso que brinden oportunidades en clientes actuales buscando ampliar el portafolio como expandiendo la cobertura a nivel nacional. Innovación en servicios y modos de trabajar para satisfacer al cliente. Adicionalmente, se requiere que todos los procesos, directivos, personal, sistemas trabajen alineados a este objetivo.

- ✓ **Desplegar un plan de RRHH:** analizar la situación actual respecto del talento humano. Interiorizar los valores de GTI e identificarse con una nueva cultura. Rediseño de estructura y calibración de competencias. Enfocar la inversión en el crecimiento profesional y personal de cada persona.

- ✓ **Implementación del balanced scorecard:** Destinar una persona con la experiencia y el conocimiento adecuado para que se encargue exclusivamente de liderar, implementar y administrar esta herramienta y el proceso de cambio que genera a través de toda la organización.

- ✓ **Cadena de valor eficiente:** establecer nuevos procesos alineados a la operatividad de GTI y a la mejora continua. Generar productividad mediante la reducción del costo operativo a través de mejores prácticas y aprovechamiento de la capacidad instalada.

- ✓ **Incrementar la rentabilidad:** efectuar mediciones constantes de ROI para validar que todas las inversiones efectuadas en estructura, procesos, sistemas, representen crecimientos en la utilidad de la compañía

- ✓ **Adoptar el modelo de gestión propuesta:** si bien las estrategias definidas por Grant Thornton poseen un alto sentido de planeación y están orientadas a la consecución de la visión de la red, las mismas deben ser adaptadas a la realidad de la empresa de acuerdo a su diagnóstico y al mercado. De esta forma, el modelo de gestión planteado basado en la misión de la compañía desarrolla y potencia las distintas áreas del BSC para lograr alcanzar la visión planteada.

A continuación el gráfico ilustra el modelo de gestión propuesto en este documento:

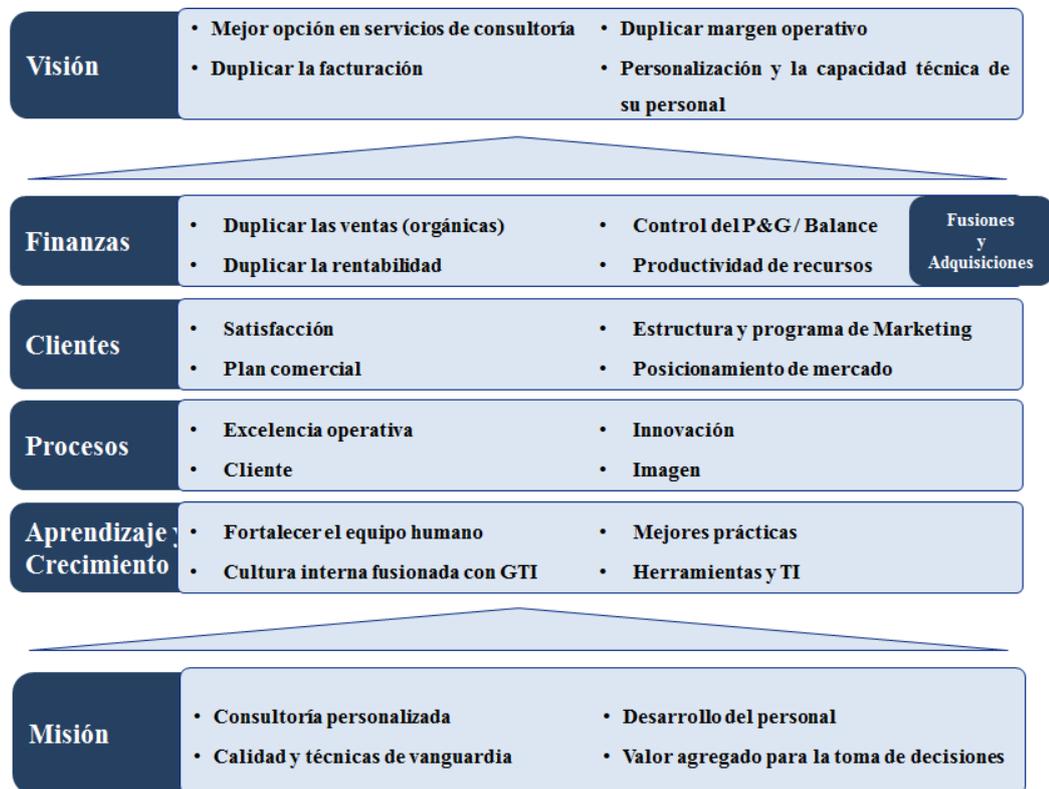


Figura 8. Flujo del Proyecto

Bibliografía

- Andes, A. P. (s.f.). *Presupuesto General del Estado para el 2013 es de USD 32.366,83 millones* . Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/presupuesto-general-estado-2013-es-usd-3236683-millones.html>
- Aristides, P. (s.f.). *Análisis FODA*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/aristidespaez/gerenciaestrategica/tfg.htm>
- Bustos, E. (Quito). (*Módulo Planeación Estratégica 2011*); *Planeación Estratégica*.
- César, D. (2011). *Material Didáctico Análisis Estratégico, MPDE Promoción XV, American Junior College en convenio con la Escuela Politécnica del Ejército*.
- Díaz. (2011). *Material Didáctico Análisis Estratégico, MPDE Promoción XV, American Junior College en convenio con la Escuela Politécnica del Ejército*.
- Díaz, C. (s.f.). *Material Didáctico Análisis Estratégico* .
- Ecuador, B. C. (s.f.). <http://www.bce.fin.ec>.
- Ecuador, B. C. (s.f.). <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/385-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-49>.
- Ecuador, B. C. (s.f.). <http://www.bce.fin.ec/index.php/codigo-monetario-y-financiero>.
- Ecuador, B. C. (s.f.). *Indicadores*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Ecuador, G. T. (2013). *Propuesta de Servicios*.
- Explored. (s.f.). *Código del Trabajo: las 14 reformas que debe conocer*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/codigo-del-trabajo-las-14-reformas-que-debe-conocer-584893.html>
- International, G. T. (2011). www.gtinet.org.
- Pensamiento, E. D. (s.f.). *El 31,4% de ecuatorianos tienen acceso a internet*. Obtenido de <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/243275-el-31-4-de-ecuatorianos-tienen-acceso-a-internet/>
- Planificación, C. N. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf
- Portales, P. (2012). (*Módulo Proyectos 2012*); *Workshop PM-UP, Material Didáctico*. Buenos Aires.
- Proaño, E. (2012). *Balanced Scorecard 2012, Material Didáctico*. Quito.
- Rafael, V. M. (Noviembre de 2003). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/metodologa-de-la-planeacion-estrategica>
- Ray, R. y. (Mayo de 2012). *CERP Center For Economic and Policy Research*. Obtenido de <http://www.cepr.net/documents/publications/ecuador-espanol-2012-05.pdf>

- SIG, I. (s.f.). *Implementación SIG*. Obtenido de <http://www.implementacionsig.com/index.php/generalidades-sig/55-ciclo-de->
- Universo, D. E. (2013). *La recaudación de impuestos supera a ingresos petroleros*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2013/01/07/1/1356/recaudacion-impuestos-supera-ingresos-petroleros.html>