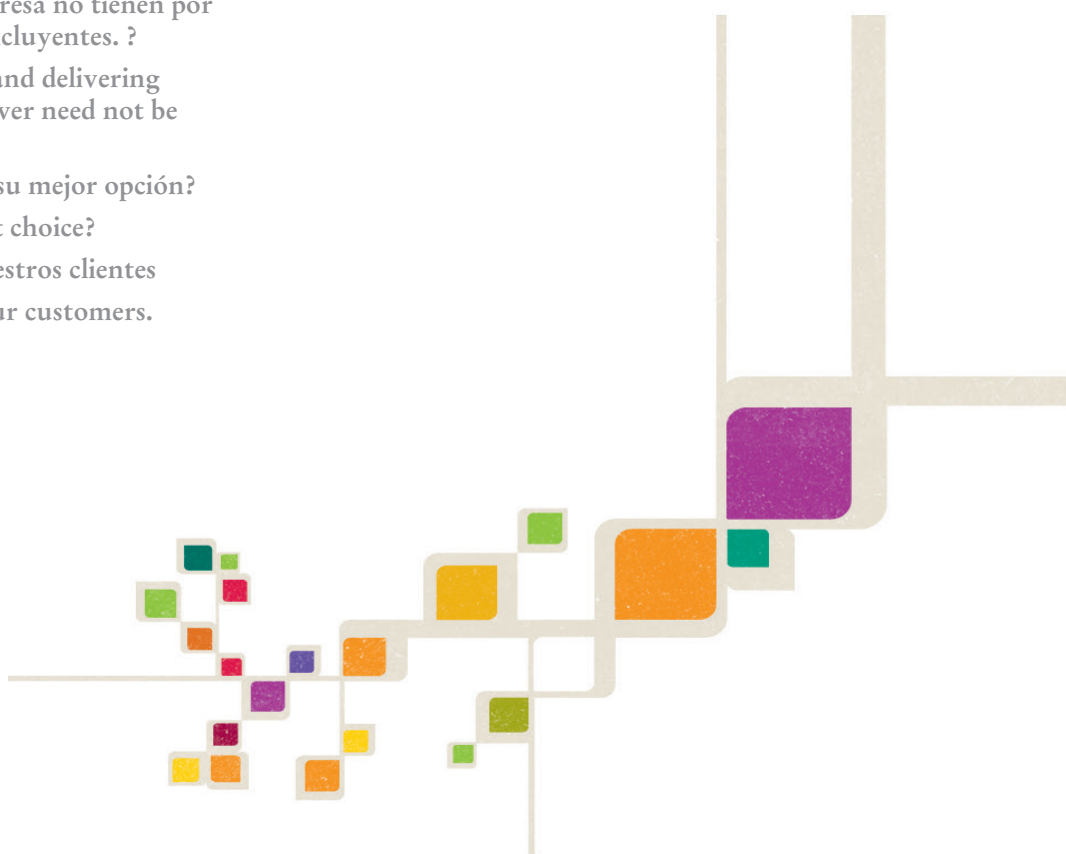


Julio - Agosto GTE 2016

Global news

En esta edición

- 2 Ser emprendedor y reportar un volumen de ventas de mediana empresa no tienen por qué ser mutuamente excluyentes. ?
- 3 Being entrepreneurial and delivering midmarket sized turnover need not be mutually exclusive.
- 6 ¿Qué nos convierte en su mejor opción?
- 7 What makes us the best choice?
- 8 El compromiso con nuestros clientes
- 8 Our commitment to our customers.



Ser emprendedor y reportar un volumen de ventas de mediana empresa no tienen por qué ser mutuamente excluyentes.

Sweden's Fontana Food ha conseguido lo mejor de ambos mundos.

Cuando Frixos Papadopoulous llegó como refugiado a Suecia en 1974 tras la invasión turca de Chipre, el empresario identificó un vacío en el mercado poco audaz de alimentos del país. Fue así que desde el maletero de su auto comenzó la venta de zumos de frutas exóticas chipriotas a los pequeños comerciantes, y para 1978 nació Fontana Food.

En la actualidad, la compañía cuenta con 34 empleados, tiene una facturación de £ 25 millones y provee cerca de 200 líneas de productos, incluyendo una variedad de quesos griegos como el feta, aceite de oliva y aceitunas. A pesar de este crecimiento, Fontana Food ha conservado su espíritu de start-up. Los empleados comparten la pasión por la misión de la empresa, las ideas fluyen libremente y aquellas buenas son objeto de seguimiento y puestas en práctica rápidamente.

Entonces, ¿qué pueden otros negocios de mediano tamaño en crecimiento que quieren permanecer emprendedores aprender de la experiencia de Fontana Food? Éstos son sus cinco consejos más importantes:

1) Construir la iniciativa empresarial dentro de su ADN

Fontana Food es un típico ejemplo de una start-up que ha aprovechado con éxito su potencial empresarial, ya que ha progresado hasta convertirse en una empresa de tamaño medio. Annika Hall, director de asesoría de negocios en Grant Thornton Suecia, describe esto como una transición de “actividad empresarial individual a corporativa”.

Usualmente los empresarios individuales son rápidos, flexibles y orientados hacia la acción. También son buenos para detectar nuevas oportunidades, están completamente orientados hacia el cliente y sacan el mejor provecho de recursos limitados. Lo que más resalta es que valoran la libertad y el control que obtienen del hecho de trabajar para sí mismos.

Aunque estas características son factores positivos para el crecimiento en la fase de start-up, estos no necesariamente permanecen. Irónicamente, el deseo de control de un empresario puede sofocar la creatividad del personal

mentalmente afín dentro de la organización, lo cual se convierte en un freno para el crecimiento.’

El espíritu empresarial corporativo entretiene los atributos positivos de los empresarios individuales en la estructura de una organización, permitiendo que el comportamiento empresarial florezca.

“El espíritu empresarial corporativo está incrustado dentro de las relaciones sociales, las estructuras y los procesos de una empresa”, dice Hall. “Usted debe asegurarse de que estos elementos estén configurados de manera que animen a la gente a comportarse como empresarios individuales, proponiendo ideas y cuestionando y desafiando las cosas. Si esto no se hace posible, entonces la gente emprendedora dentro de la organización empresarial – intra-emprendedores – se irá”.

2) Incluir a todos

Hall dice que hay numerosas maneras de preservar una cultura emprendedora a medida que usted crece. “Cree una cultura donde se permita, se aliente y se vea que la gente tenga ideas, y donde haya un

Being entrepreneurial and delivering mid-market sized turnover need not be mutually exclusive.

Sweden's Fontana Food has achieved the best of both worlds

When Frixos Papadopoulos arrived in Sweden in 1974 as a refugee following the Turkish invasion of Cyprus, the entrepreneur spotted a gap in the country's unadventurous food market. He started selling exotic Cypriot fruit juices to small retailers out of his car boot, and by 1978 Fontana Food was born.

Today, the company employs 34 staff, has a £25 million turnover and supplies around 200 product lines, including a variety of Greek cheeses such as feta, olive oil and olives. Despite this growth, Fontana Food has retained its start-up spirit. Employees have a shared passion for what the company does, ideas flow freely and the good ones are followed up and acted upon quickly.

So what can other growing mid-market businesses that want to remain entrepreneurial learn from Fontana Food's experience? Here are their five top tips:

1) Build entrepreneurship into your DNA

Fontana Food is a typical example of a start-up that has successfully harnessed its entrepreneurial potential

as it has progressed towards becoming a mid-sized company. Annika Hall, director of business advisory at Grant Thornton Sweden, describes this as a transition from "individual to corporate entrepreneurship".

Individual entrepreneurs are typically fast, flexible and action-oriented. They are also good at spotting new opportunities, being completely customer driven and making the best of limited resources. Most notably, they value the freedom and control that they gain from working for themselves.

While these characteristics are positive contributors to growth in the start-up phase, they don't necessarily remain so. Ironically, an entrepreneur's desire for control can stifle the creativity of like-minded staff within the organisation, which becomes a brake on growth.

Corporate entrepreneurship weaves the positive attributes of individual entrepreneurs into the fabric of an organisation, allowing entrepreneurial behaviour to flourish.

"Corporate entrepreneurship is embedded within the social

relationships, structures and processes of a company," says Hall. "You need to ensure that these things are set up in a way that encourages people to behave as individual entrepreneurs, coming up with ideas and questioning and challenging things. If you don't enable this then entrepreneurial people within the organisation – intrapreneurs – will leave."

2) Include everyone

Hall says there are numerous ways to preserve an entrepreneurial culture as you grow. "Create a culture where people are allowed, encouraged and seen to have ideas, and where there is a constant discussion around what you do, how you do things and whether you do them in the best way," says Hall. "This encourages people to feel that their individual contribution is valued, which means they are more likely to behave in an entrepreneurial way."

Corina Papadopoulou agrees. As Fontana Food's communications director, she helps father Frixos run the company alongside her brother, Loizos, who is the CEO. She says the company is "more entrepreneurial than ever", thanks largely to the

debate constante sobre lo que se hace, cómo se hacen las cosas y si se hacen de la mejor manera”, dice Hall. “Esto anima a la gente a sentir que su contribución individual se valora, lo que significa que serán más propensos a comportarse de una manera emprendedora.”

Corina Papadopoulou está de acuerdo. Como director de comunicaciones de Fontana Food, ella ayuda a su padre Frixos a dirigir la compañía junto a su hermano, Loizos, que es el CEO. Ella dice que la compañía es “más emprendedora que nunca”, gracias en gran parte a las sólidas relaciones que su padre ha alentado a la familia a construir con los clientes, proveedores y personal.

“Somos muy inclusivos”, explica. “Siempre pedimos y escuchamos la opinión de todos, incluso si no pueden participar en todas las decisiones. Por ejemplo, siempre tenemos una pausa adecuada para el almuerzo y nos sentamos alrededor de una mesa durante una hora. Se obtiene una gran inspiración y contribución tan sólo conversando durante la pausa del almuerzo “.

Corina cree que el enfoque inclusivo de la compañía ha contribuido también a impulsar la estabilidad del personal. En promedio, el personal permanece en la empresa durante unos 10 años, pero el empleado con más tiempo de servicio se unió a Fontana hace 26 años.

3) Predicar con el ejemplo

El espíritu empresarial corporativo puede manifestarse de muchas otras maneras: sistemas de recompensa que fomenten el intercambio de ideas y opiniones; ascensos sobre la base de una conducta emprendedora; y la presencia de gente emprendedora en todos los niveles de la organización. Hall también sugiere la introducción

de estructuras y procesos claros para que los empleados sepan qué hacer cuando tienen una idea y en realidad tengan oportunidad de probarla.

Sin embargo, ella advierte que las empresas deben “predicar con el ejemplo” para que la gente pueda creer verdaderamente que puede comportarse de modo emprendedor. “No anime a la gente a poner sus ideas en un buzón de sugerencias, para luego usted solo alguna vez poner en práctica las ideas de unas pocas personas,” dice Hall. “Se envía un mensaje contradictorio.”

4) Construir una visión compartida

Hall recomienda que las empresas definan una visión o meta compartida que sirva como una luz de guía para toda la actividad empresarial. El objetivo de Fontana Food es convertirse en la compañía de comida griega más conocida en el norte de Europa, ofreciendo los mejores productos a sus clientes. Es una meta que quiere lograr a través de la energía, la pasión, la persistencia y la honestidad.

“Hemos crecido con la visión y los valores de nuestro padre, y sería un crimen no continuar con el mismo espíritu, porque le ha tomado 40 años llegar adonde la empresa está hoy”, dice Corina. “Es una enorme responsabilidad asegurarse de que se mantenga siempre de esta manera.”

La compañía ha aprendido ya las consecuencias de apartarse de los valores del fundador. El gerente de marketing Marie Eklund explica: “Hubo un gran crecimiento hace cuatro o cinco años, cuando se hicieron algunas decisiones [de contratación] equivocadas. Creo que nos hemos dado cuenta de que lo más importante para el éxito de Fontana es la gente que está

en este edificio. Es necesario que compartamos los mismos valores, que son la honestidad, la pasión y la diversión. Es posible subir en la escala profesional aquí, pero no puede ser tu objetivo principal “.

5) Obtener el equilibrio adecuado

Es importante también, dice Hall, lograr el grado correcto de emprendimiento corporativo. Ella lo describe como un equilibrio entre la exploración - permitir a la gente probar cosas nuevas - y optimización - asegurándose de entregar lo que usted ya hace de una manera eficiente y eficaz. Fontana Food comprende la necesidad de un equilibrio. A medida que crece, ésta empieza a poner en su lugar a algunos sistemas y procesos, pero todavía está en la búsqueda de crecimiento, de manera que la infraestructura será escasa. “Todavía estamos impulsados por la pasión, por la búsqueda de vacíos en el mercado y por el deseo de resolver problemas para nuestros clientes”, dice Eklund. “Los procesos están para ayudarle a hacer buenos negocios; no debería haber procesos como fin último”.

Para las empresas en crecimiento que logran emprendimiento corporativo, el premio, dice Hall, es la sostenibilidad, mediante la renovación y desarrollo constante. Si no, pregúntele a la familia Papadopoulou. Su perspectiva empresarial les ha dado un futuro brillante y emocionante en el que esperan convertirse en líderes en sus categorías de productos básicos, introducir nuevas innovaciones en el mercado y, finalmente, alcanzar el sueño de Frixos de llegar a ser la compañía de comida griega más conocida en el norte de Europa.

strong relationships that her father has encouraged the family to build with customers, suppliers and staff.

“We’re very inclusive,” she explains. “We always ask for and listen to everyone’s opinion, even if they can’t be involved in all the decisions. For example, we always have proper lunch breaks and sit around a table for an hour. You get great inspiration and input by just talking during your lunch break.”

Corina believes the company’s inclusive approach has helped to drive retention too. On average, staff stay with the company for around 10 years but the longest serving employee joined Fontana 26 years ago.

3) Walk the talk

Corporate entrepreneurship can manifest itself in plenty of other ways: reward systems that encourage the sharing of ideas and opinions; promotion on the basis of entrepreneurial behaviour; and the presence of entrepreneurial people at all levels of the organisation. Hall also suggests introducing clear structures and processes so that employees know what to do when they have an idea and actually have the opportunity to try it out.

However, she warns that companies need to “walk the talk” if people are to truly believe that they can behave in an entrepreneurial way. “Don’t encourage

people to put their ideas in an ideas box but only ever enact the ideas of a handful of people,” says Hall. “It sends out a contradictory message.”

4) Build a shared vision

Hall recommends that companies define a shared vision or goal to serve as a guiding light for all entrepreneurial activity. Fontana Food’s goal is to become the most well-known Greek food company in northern Europe, delivering the best products to its customers. It’s a goal it wants to achieve through energy, passion, persistence and honesty.

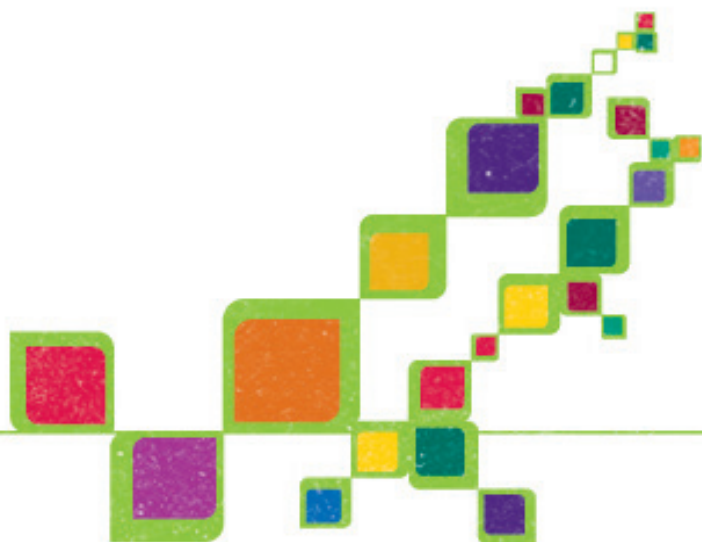
“We’ve grown up with our father’s vision and values, and it would be criminal not to carry on in the same spirit because it’s taken him 40 years to get the company to where it is today,” says Corina. “It’s a huge responsibility to make sure that it always stays that way.”

The company has already learnt the consequences of straying from the founder’s values. Marketing manager Marie Eklund explains: “There was a growth spurt four or five years ago when some wrong [recruitment] decisions were made. I think we’ve realised that the most important thing for the success of Fontana is the people who are in this building. We have to share the same values, which are honesty, passion and having fun. It’s possible to climb the career ladder here but it can’t be your core focus.”

5) Get the balance right

It’s also important, Hall says, to achieve the right degree of corporate entrepreneurship. She describes it as a balance between exploration – allowing people to try out new things – and optimisation – ensuring you deliver what you already do in an efficient and effective way. Fontana Food understands that need for balance. As it becomes bigger it is beginning to put some systems and processes in place, but it is still in pursuit of growth so that infrastructure will be sparing. “We’re still driven by passion, by finding gaps in the market and by solving problems for our customers,” says Eklund. “Processes should help you to do good business; you shouldn’t have processes for processes’ sake.”

For growing companies that achieve corporate entrepreneurship, the prize, says Hall, is sustainability through constant renewal and development. Ask the Papadopoulos family – they should know. Their entrepreneurial outlook has given them a bright and exciting future in which they hope to become leaders in their core product categories, introduce new innovations to the market and eventually achieve Frixos’s dream of becoming northern Europe’s most well-known Greek food company.



¿Qué nos convierte en su mejor opción?

Todos los negocios tienen diferentes necesidades e intereses a la hora de seleccionar un proveedor. Sin embargo una empresa debe asegurarse de que el seleccionado demuestre tener las siguientes características en su servicio:

- Experiencia en el sector
- Valor percibido por el honorario ofertado
- Habilidades técnicas y experiencia para manejar sus requerimientos
- Colaboración real con su equipo de trabajo
- Perspectiva comercial
- Cumplimiento de la normativa legal nacional e internacional
- Coordinación internacional para facilitar la auditoría

Toda decisión comercial presenta riesgos. Como consultores aplicamos la razón y el instinto para la toma de decisiones y comprendemos que usted también. Por eso definimos con usted sus necesidades y metas a fin de que el servicio satisfaga sus necesidades oportunamente.

Grant Thornton es una Firma reconocida en el mundo por nuestro

alto sentido de calidad en el servicio, integridad y organización con una filosofía de trabajo basada en el conocimiento del negocio de nuestros clientes con atención personalizada. Nuestro personal cuenta con capacitación técnica orientada a satisfacer y exceder sus necesidades.

Nuestro ratio de socio por equipo de trabajo es de 1:9, lo que representa una estructura más plana que nos permite brindar una atención concentrada en la personalización y el liderazgo comprometido.

Servimos a compañías dinámicas comprometidas con el crecimiento como nosotros. El tomar parte en proyectos con visión es satisfactorio y emocionante. Por eso queremos ser parte de su éxito y lo invitamos a ser parte del nuestro.

Tenemos la escala, tenemos la amplitud y profundidad, tenemos la calidad, pero también hacemos negocios de una manera muy diferente.

Ofrecemos un enfoque de “lo mejor de ambos mundos”, en el cual reconocemos las necesidades exclusivas de nuestros clientes mientras recurrimos a nuestra amplia experiencia global. Esto

lleva de manera constante a niveles más altos de satisfacción y lealtad de los clientes en comparación con nuestros mayores competidores.

Creemos en entender: algo en su totalidad. Estamos interesados genuinamente en nuestros clientes, sus desafíos, sus ambiciones de crecimiento y su contexto comercial. En lugar de dar respuestas preparadas, realizamos preguntas inteligentes, escuchamos, nos involucramos y de esta forma generamos conversaciones empresariales más amplias.

Nuestro modelo de entrega de servicio permite a los socios y al personal ejecutivo prestar verdadera atención a los clientes. Creemos profundamente en tener una comunicación simple y accesible de modo que usted pueda recibir un servicio práctico personalizado que le brinda una experiencia completamente diferente.

Así es como liberamos el potencial de crecimiento de nuestros clientes, nuestra gente y nuestras comunidades.



Grant Thornton's ratio of member firm Partners to professional staff is 1:9



The average ratio of Partners to professional staff at the Big Four firms is 1:15

What makes us the best choice?

All businesses have different needs and interests when selecting a provider. However, a company must ensure that the selected proves to have the following characteristics in their service:

- Industry experience
- Value perceived by the fee offered
- Technical skills and experience to handle your requirements
- Real Collaboration with your team
- Business Perspective
- Compliance with national and international standards
- International coordination to enrich our job

Any commercial decision presents risks. As consultants we apply reason and instinct for decision-making and realize that you do it too. Therefore we define with you your needs and goals so that the service meets your needs promptly.

Grant Thornton is a firm recognized worldwide for our high sense of quality service, integrity and organization with a philosophy based on business knowledge of our clients with personalized attention. Our staff has technical training geared to meet and exceed your needs.

Our ratio by team partner is 1: 9, which represents a flatter structure that allows us to provide focused attention on customization and committed leadership.

We serve dynamic companies committed to growth as we do. Taking part in projects with vision is satisfying and exciting. So we want to be part of your success and invite you to be part of ours.

We have the scale, we have the breadth and depth, we have the quality, but also we do business in a very different way.

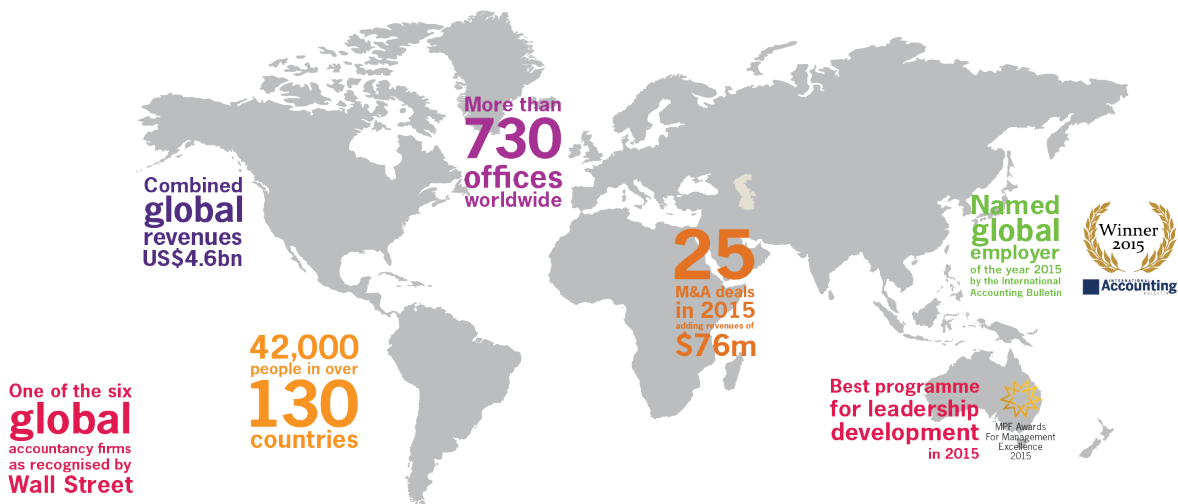
We offer an approach of “best of both worlds” in which we recognize the unique needs of our customers

while we turn to our extensive global experience. This leads consistently to higher levels of satisfaction and customer loyalty compared to our major competitors manner.

We believe in understanding: something in its entirety. We are genuinely interested in our clients, their challenges, their growth ambitions and their commercial context. Instead of giving prepared answers, we perform intelligent questions, listen, get involved and in this way we generate broader business talks.

Our service delivery model allows partners and executive staff pay real attention to customers. We strongly believe in having a simple and accessible communication so that you can receive a personalized convenient service that gives you a completely different experience.

This is how we release the potential of growth of our clients, our people and our communities



Grant Thornton Ecuador

“Al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras, gente, producto y beneficios. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos.”

Jack Welch

“At the end, all business operations can be reduced to three words: people, product and profits. Unless you have a good team, you do not have much to do with the other two..”

Jack Welch



El compromiso con nuestros clientes

En estas sencillas y profundas palabras de alguien que conoció la pasión por el servicio puede traducirse el Tagline de Grant Thornton a nivel mundial “An Instinct for Growth”, porque sabemos que nuestros clientes deben aplicar tanto la razón como el instinto somos Grant Thornton y eso es lo que hacemos todos los días para nuestros clientes.

Nuestra estrategia es buscar personas que descubran la pasión por el servicio, y que sepan unir su talento y experiencia adquirida para brindar un servicio distintivo a nuestros clientes que son quienes tienen el instinto empresarial, y así ser una alianza estratégica para su crecimiento, porque entendemos que esto dará como resultado nuestro propio crecimiento.

Nuestra revista empresarial incluye un compendio de artículos generados por profesionales de nuestra firma a nivel mundial, y citas relevantes y de actualidad que tiene como objetivo servirle como una guía general por lo que en caso de requerir algo personalizado para toma de decisiones es importante que busque la asesoría especializada necesaria.

Our business magazine includes a compendium of articles written by professionals of our firm globally, and relevant and current topics that aim to be a general guide so, in case you require something customized for decision-making it is important to seek the necessary expert advice.

Our commitment to our customers.

In these simple and profound words of someone who knew the passion for service can be translated the tagline of Grant Thornton worldwide “An Instinct for Growth”; because we know that our customers should use both reason and instinct, we are Grant Thornton and this is what we do every day for our customers.

Our strategy is looking for people to discover the passion for service, and that know how to put together their skills and experience to provide a distinctive service to our customers who are the ones that have the entrepreneurial instinct and thus, conform a strategic alliance for growth, because we understand that this will result in our own growth.

Contáctenos para conocer como podemos ayudarlo a liberar su potencial de crecimiento

Principal Quito

Av. Amazonas N21-147 y Roca
Edif. Río Amazonas Pisos 2 y 7
Quito – Ecuador
T (oficina) +593 (2) 2 221719
Quito · Ecuador

Sucursal Guayaquil

Condominio “Colón 104”,
Ciudadela Kennedy Norte Mz. 104.
Solares 3, 4 y 5 Calle Gabriel Pino
Roca (entre Vicente Norero de Luca y
Ezequiel Flores)
Guayaquil · Ecuador

© Grant Thornton Ecuador. Todos los derechos reservados

Grant Thornton Ecuador es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). Las referencias a “Grant Thornton” son a la marca bajo la cual operan las firmas miembro de Grant Thornton, y se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. Los servicios son prestados por las firmas miembro de manera independiente, y ninguna firma es responsable por los servicios o actividades de cualquier otra. Grant Thornton International no presta servicios a clientes.

20 Aniversario
Ecuador