



**Deloitte.**

**Informativo Gerencial**  
Generamos impactos que  
trascienden

Abril 2016

## Índice / Index



Las NIIFs, ayer, hoy y mañana

IFRS: past, present and future



Costo de vida

Cost of living



Gestión del desempeño: El ingrediente secreto

Performance management: The secret ingredient



Registros Oficiales

Official Gazette



Cifras Económicas

Economic Indicators

## Las NIIFs, ayer, hoy y mañana

### IFRS: past, present and future

Por: Santiago Sánchez, socio de Deloitte



Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son un compendio de normas de contabilidad que han ganado rápidamente aceptación a nivel mundial.

*Su adopción no solo afecta los aspectos contables y de impuestos de una compañía, sino también impacta áreas como recursos humanos, tecnología, tesorería, contratos y otros procesos.*

A partir del 1 de enero del 2010, las Compañías del Ecuador dieron un salto muy importante desde el punto de vista contable-financiero, con la adopción por primera vez de las NIIF. El proceso de cambio no ha sido sencillo; la necesidad de un análisis profundo de las nuevas normas y de la forma de generar la información financiera ha conllevado un enorme esfuerzo por parte de las empresas.

Erróneamente se podría pensar que una vez que se adoptaron las NIIFs por primera vez, dicho proceso terminó; sin embargo, es mucho más complejo que eso. El desafío de las NIIFs continúa, lo que exige a las empresas un dinamismo diferente para poder adaptarse a los cambios constantes que requieren estas normas.

International Financial Reporting Standards (IFRS) are a compendium of accounting standards that have quickly gained worldwide acceptance.

Adoption of IFRS not only affects a company's accounting and tax aspects, but also impacts areas such as human resources, technology, treasury, contracts and other processes.

As of January 1, 2010, Ecuadorian companies took a major step forward from the financial and accounting standpoint with first-time adoption of IFRS. The change process has been far from easy: the need for a thorough analysis of the new standards and learning how to generate financial information has required a huge effort from organizations.

One might think, erroneously, that following first time adoption of IFRS the process is complete. However, it's much more complex than that. The IFRS challenge continues, requiring companies to adapt to a different scenario in which these standards are subject to constant changes.

Así también, es importante mantener una estructura apropiada del equipo técnico que lidera el análisis de las operaciones en la contabilidad bajo NIIF.

Existen varios frentes que aún deben ser considerados para que la generación de información financiera deje de ser una exigencia contable y se convierta en un proceso sólido de control del negocio. Existen varias incógnitas que se deben analizar para cumplir satisfactoriamente con este objetivo:

### Cambios en políticas, procesos y estructura

- ¿Se ha involucrado al directorio, comité de auditoría y la alta gerencia, en la definición de las políticas y en el análisis de la información generada?
- ¿Dispone la compañía de un equipo permanente para el análisis de las nuevas normas y su impacto en las operaciones?
- ¿Realmente se cambiaron las políticas y se ajustaron los procesos internos?
- ¿Se encuentran documentadas las políticas contables adoptadas?
- ¿Se están aplicando las nuevas políticas consistentemente durante todos los períodos en los que se genera la información financiera?
- ¿Se ha involucrado a otros departamentos de la empresa, diferente del contable, para la generación de información oportuna?

### Presentación periódica de información financiera

- ¿Se está presentando información financiera interina mensual o trimestral acorde a NIIF, para la toma de decisiones por parte de la administración y del directorio?
- ¿Es la generación de información un proceso permanente o únicamente un conjunto de ajustes contables al fin del año?

### Sistema contable

- ¿Se adecuó el sistema contable para mantener información permanente bajo NIIFs?
- ¿En el análisis para el registro de las transacciones impera la esencia financiera sobre los impactos tributarios?
- ¿Se han establecido políticas y procedimientos para la determinación y análisis de valores razonables?

### Capacitación

- ¿Se ha establecido un proceso de capacitación continuo?

### Análisis de Riesgos

- ¿Se ha realizado el análisis de los riesgos financieros a los que está expuesta la compañía; por ejemplo, riesgos de mercado, liquidez, capital?
- ¿Se han establecido medidas de mitigación de los riesgos identificados?
- ¿Ha revelado estas medidas de mitigación en sus notas a los estados financieros?

In addition, the technical team heading up the analysis of accounting operations under IFRS needs to maintain an appropriate structure.

Several fronts still need to be considered if generating financial information ceases to be an accounting requirement and becomes a sound business control process. Some of the questions requiring answers if this objective is to be met are as follows:

### Changes in policies, processes and structure

- Has the board, audit committee and senior management been involved in the definition of policies and the analysis of generated information?
- Does the company have a permanent team available to analyze the standards and their impact on operations?
- Have policies really been changed and internal processes adjusted?
- Are the adopted accounting policies documented?
- Are the new policies being applied consistently during all periods in which financial information is generated?
- Have areas of the company other than accounts been involved in the process to ensure the timely generation of information?

### Periodic filing of financial information

- Is interim financial information been presented monthly or quarterly in accordance with IFRS, for decision-making by management and the board?
- Is the generation of information a permanent process or only a set of year-end accounting adjustments?

### Accounting information

- Has the accounting system been adapted to maintain permanent information under IFRS?
- In the analysis for recording transactions, does the financial essence prevail over tax impacts?
- Have policies and procedures been established for the identification and analysis of fair values?

### Training

- Has an ongoing training process been established?

### Risk Analysis

- Has an analysis been undertaken of the financial risks to which the company is exposed, for example: market, liquidity, capital risks?
- Have mitigation measures been established for identified risks?
- Have these measures been disclosed in the notes to the financial statements?

## Nuevas Normas

- ¿El equipo técnico de NIIFs de la compañía tiene acceso a las interpretaciones y normas emitidas actualizadas?

## Principales ventajas de la adopción de NIIFs

Muchas de las compañías que lideraron el proceso de cambio a NIIFs, han considerado que la planeación, la asesoría adecuada y la asignación oportuna de recursos calificados son, ciertamente, los mejores aliados. Además, se puede mencionar que las principales ventajas de haber adoptado NIIFs son:

- Transparencia en la presentación de información financiera de acuerdo a estándares internacionales.
- Políticas de contabilidad y de información financiera uniformes.
- Uso más eficiente de recursos.
- Controles sobre la preparación de información financiera mejorados.

## Las NIIF en 2016: hay nuevas incidencias o resoluciones?

Las NIIF tienen un permanente proceso de actualización, ya sea por proyectos propios de la Junta Internacional de Principios de Contabilidad (IASB por su siglas en inglés) o por proyectos conjuntos con la Junta de Principios de Contabilidad de los Estados Unidos (FASB), los cuales buscan mejorar la transparencia y uniformidad de la información financiera. Actualmente, se han emitido normas nuevas y modificaciones a las ya existentes, que entran en vigencia a partir del año 2016 y años futuros, y que requieren su aplicación retroactiva a las cifras comparativas. Por lo tanto, las empresas deben empezar ahora con el análisis de los posibles efectos que podrían surgir de estas modificaciones. Entre las principales normas que pueden tener impacto se puede mencionar a las Normas de: Activos Biológicos (NIC 41), Reconocimiento de Ingresos (NIIF 15), Instrumentos Financieros (NIIF 9).

## Impuestos diferidos: efectos tributarios por la aplicación de NIIF ¿qué pasa en estos casos? ¿cómo manejarlos?

Los aspectos impositivos están regulados por las disposiciones legales respectivas, las cuales establecen ingresos gravados y gastos deducibles, así como los que no lo son. Esas disposiciones pueden tener un impacto financiero, el cual se registra contablemente a través de impuestos diferidos, que son el reconocimiento en los estados financieros de los efectos en el impuesto a la renta a pagar o recuperar en años fiscales futuros (diferencias temporales), derivados de las partidas deducibles o imposables establecidas por las regulaciones fiscales. De acuerdo con disposiciones legales vigentes, se está normando inclusive aquellas partidas deducibles por las cuales se pueden reconocer activos por impuestos diferidos.

## New Standards

- Does the company's technical IFRS team have access to issued and updated standards and interpretations?

## Principal advantages of adopting IFRS

Many of the companies that led the IFRS change process believe that planning, appropriate advice and timely allocation of skilled resources have been their best partners. In addition, the principal advantages of adopting IFRS are:

- Transparency when presenting financial information under international standards.
- Uniform accounting and financial reporting policies.
- More efficient use of resources.
- Improved controls over the preparation of financial information.

## IFRS in 2016: anything new to report?

IFRS are undergoing a permanent updating process, either for International Accounting Standards Board (IASB) projects or for joint projects with the Financial Accounting Standards Board (FASB) which seek to improve the transparency and consistency of financial information. A number of new standards and amendments to standards have been issued, effective as from 2016 and future years, and which require retroactive application to comparative figures. Companies should therefore start analyzing the possible effects that could arise from these changes now. Among the principal standards that may have an impact are: Biological Assets (IAS 41) Revenue Recognition (IFRS 15) and Financial Instruments (IFRS 9).

## Deferred taxes: tax effects for application of IFRS ¿what happens in these cases? How can we improve them?

Tax matters are regulated by the respective legislation, which establishes taxable income and deductible expenses, as well as those items that are neither one nor the other. These provisions may have a financial impact which is recorded in the accounting records through deferred taxes, which are merely recognition in the financial statements of the effects on income tax payable or recoverable in future fiscal years (temporary differences) arising from deductible or taxable items established by tax regulations. Under existing legislation, deductible items for which deferred tax assets can be recognized are being regulated.

## Costo de Vida

### Cost of Living

Por: Deloitte Ecuador



Las fluctuaciones monetarias generadas por la agitación económica y política actual, están contribuyendo al costo de los paquetes salariales; lo que sumado a los cambios de divisas de nuestros países vecinos, están generando un ambiente complicado para muchas organizaciones.

Ante esta situación y en un entorno globalizado donde el talento humano tiene mucha movilidad, es importante contrastar las políticas salariales con el costo de vida local y regional, para así entender las diferencias que se pueden presentar y como poder tomar decisiones al respecto.

Hagamos un primer vistazo al contraste del Salario Básico Unificado frente al Sueldo de Gerentes promedios. En el caso de Ecuador, la brecha entre el SBU y el sueldo de gerentes es de 21 veces, mientras que en Colombia y Perú es de 43 y 44 veces respectivamente. Constatando la persistencia de importantes diferencias, este tema es materia de análisis si se quiere lograr una estructura salarial, considerando los principios de equidad.

Por otro lado, en nuestro país, enfrentamos la apreciación del dólar, moneda adoptada hace 15 años; que en la práctica, ha encarecido los productos ecuatorianos frente a los de competidores como Colombia y Perú. En rubros como: alimentación, telefonía celular, vestimenta importada y entretenimiento, Ecuador refleja un índice de precios más alto, que va desde un 25% adicional correspondiente a un almuerzo ejecutivo hasta un 173% referente a la compra de vestimenta en el país.

Currency fluctuations caused by economic and political turmoil are contributing to pay package costs. In addition, oscillating exchange rates in Ecuador's neighboring countries have created a difficult environment for many organizations.

*Faced with this situation in a globalized environment in which human talent is highly mobile, comparing salary policies with the local and regional costs of living may prove not only useful but also help explain the differences arising and aid decision-making.*

One of the most eye-catching disparities is between the Minimum Unified Wage and the average Managerial Salary. In Ecuador the gap is 21 times compared with 43 and 44 times, respectively, in Colombia and Peru. Such long term and significant differences must be analyzed if a wage structure based on the principles of equity is to be achieved.

Ecuador's situation is further complicated by the appreciation of the dollar, the currency adopted 15 years ago. Ecuadorian products are now more expensive than those of its competitors such as Colombia and Peru. In items such as food, cell phones, imported clothing and entertainment, Ecuadorian prices can be between 25% more for an executive lunch to 173% more when purchasing clothing in the country.

En otro escenario, el costo de los vehículos en Ecuador refleja una diferencia de hasta el 100%, con respecto a Colombia y Perú; producto de la reducción de aproximadamente el 55% del cupo de importación del sector automotriz dadas las medidas arancelarias y salvaguardias establecidas.

Con respecto a las cifras en salud, Perú refleja un 25% más en sus costos de servicio con respecto a Colombia y Ecuador. Mientras que la diferencia en educación (privada) coloca los costos de Ecuador en un 20% más con respecto a los 2 países.

Para lograr una mayor competitividad, las compañías deben alinear sus condiciones laborales al nivel de costo de vida que va de la mano con la realidad económica y política de cada país. Dentro de este contexto moderno y globalizado, la movilidad de profesionales es evidente, principalmente si se considera que la experiencia internacional aumenta ampliamente su cotización y posibilidades de desarrollo en un mercado cada vez más competitivo.

Vehicles in Ecuador can cost up to twice as much as in Colombia and Peru, the result of reducing import quotas by approximately 55% for the automotive sector and import tariffs and the recently imposed safeguards.

With regard to health, costs in Peru are 25% higher than in Colombia and Ecuador. However, private education in Ecuador is 20% more costly compared to the two countries.

Companies wishing to be more competitive must bring their working conditions into line with the cost of living based on each country's economic and political reality. In today's modern and globalized context, professional mobility is a fact, particularly when international experience greatly increases the going pay rate and development potential in an increasingly competitive market.











	Ecuador	Colombia	Perú
Salario Básico Unificado	\$366	\$208	\$212
Salario promedio de un Gerente de Recursos Humanos (mercado)	\$5,741	\$4,806	\$7,755
Salario promedio de un Gerente Financiero Administrativo (mercado)	\$7,828	\$9,016	\$9,389
Beneficios Sociales (Gerente de Recursos Humanos)	\$986	\$849	\$1,939
Beneficios Sociales (Gerente Financiero Administrativo)	\$1,334	\$1,593	\$2,347
Impuestos a pagar mensualmente (promedio) (Gerente de Recursos Humanos)	\$1,215	\$480	\$850
Impuestos a pagar mensualmente (promedio) (Gerente Financiero Administrativo)	\$1,878	\$901	\$1,174
Total mensual percibido Gerente de Recursos Humanos	\$5,512	\$5,175	\$8,844
Total mensual percibido Gerente Financiero Administrativo	\$7,284	\$9,708	\$10,562



	Ecuador	Colombia	Perú	Diferencia % entre países	
				Ecuador / Colombia	Ecuador / Perú
Costo promedio de una comida	\$15.00	\$12.00	\$8.50	25%	76%
Costo promedio de una comida para una pareja	\$60.00	\$35.00	\$17.00	71%	253%
Costo promedio de bebidas como (gaseosas, agua)	\$3.00	\$1.00	\$1.70	200%	76%
Costo promedio de un café	\$4.00	\$1.50	\$2.00	167%	100%
Costo cerveza nacional	\$3.00	\$3.00	\$2.50	0%	20%
Costo cerveza importada	\$5.00	\$5.00	\$5.00	0%	0%

				Diferencia % entre países	
				Ecuador / Colombia	Ecuador / Perú
 Costo mínimo de taxi	\$2.50	\$1.50	\$2.30	67%	9%
Costo de arranque del taxi	\$0.50	\$0.80	-	<b>-61%</b>	-
Costo de una hora de espera de taxi	\$10.00	\$6.00	\$8.00	67%	25%
Valor del galón de gasolina (SUPER)	\$2.29	\$2.69	\$3.50	<b>-14%</b>	<b>-49%</b>
Costo de un vehículo (SUV) (pagos mensuales promedio en 4 años con 25% entrada)	\$781.00	\$469.00	\$391.00	67%	100%

				Diferencia % entre países	
				Ecuador / Colombia	Ecuador / Perú
 Costo promedio de arrendamiento por un departamento (1 persona) en zona residencial	\$800.00	\$800.00	\$900.00	0%	-13%
Costo promedio de arrendamiento por un departamento (1 persona) fuera de la ciudad	\$950.00	\$1,000.00	\$800.00	-5%	19%
Costo promedio de arrendamiento por un departamento (3 dormitorios) en zona residencial	\$900.00	\$1,200.00	\$1,000.00	-33%	-11%
Costo promedio de arrendamiento por un departamento (3 dormitorios) fuera de la ciudad	\$1,200.00	\$1,300.00	\$950.00	-8%	26%

				Diferencia % entre países	
				Ecuador / Colombia	Ecuador / Perú
 Costo de energía eléctrica (kWh mensual por persona)	\$34.00	\$30.00	\$25.00	67%	9%
Costo de servicios básicos agua (m3 mensual por persona)	\$10.00	\$20.00	\$8.00	<b>-61%</b>	-
Costo de servicios básicos teléfono (por un soltero)	\$10.00	\$15.00	\$15.00	67%	25%
Costo promedio de internet mensual	\$30.00	\$30.00	\$30.00	<b>-14%</b>	<b>-49%</b>
Plan Básico Celular (datos, voz e internet)	\$35.00	\$24.00	\$20.00	67%	100%





				Diferencia % entre países	
	Ecuador / Colombia	Ecuador / Perú			
Costo promedio de un jean importado	\$100.00	\$90.00	\$50.00	11%	100%
Costo promedio de una camisa importada	\$80.00	\$75.00	\$70.00	7%	14%
Costo promedio de un par de zapatos importados	\$150.00	\$60.00	\$55.00	150%	173%
Consulta médica (médico particular)	\$60.00	\$60.00	\$75.00	0%	-25%
Pensión colegio (colegio particular)	\$600.00	\$500.00	\$550.00	20%	9%



				Diferencia % entre países	
	Ecuador / Colombia	Ecuador / Perú			
Una entrada al cine	\$6.00	\$8.00	\$4.00	-33%	50%
Una entrada al teatro	\$50.00	\$20.00	\$10.00	150%	400%
Alícuota club social	\$120.00	\$350.00	\$50.00	-192%	140%
Entrada bar / Discoteca	\$25.00	\$15.00	\$20.00	67%	25%
Un ticket partido de fútbol	\$20.00	\$30.00	\$12.00	-50%	67%
Membresía gimnasio	\$70.00	\$70.00	\$30.00	0%	133%
Auto de alquiler por día	\$130.00	\$60.00	\$40.00	117%	225%

## Conclusiones



El costo de alimentación para un ejecutivo es más caro en Ecuador, seguido por Colombia y Perú como el más económico.



Los servicios básicos como luz y agua son más económicos en Perú que en Ecuador y Colombia.



El gasto por movilización es mayor en Ecuador, seguido por Perú y Colombia. Además, en Perú el valor de compra de un vehículo es mucho menor que en Colombia y Ecuador.



La vestimenta importada es mucho más cara en Ecuador que en Colombia y Perú, siendo éste último el más económico. Salud y educación están en rubros similares.



El rubro de vivienda resulta mas caro en zonas alejadas de la ciudad para Ecuador y Colombia, no es el caso de Perú en donde distritos como Miraflores y San Isidro mantienen el status.



Un partido de fútbol o una entrada al cine son más costosas en Colombia que en Ecuador. Pero en Perú todas las actividades de entretenimiento son mucho más económicas que en los demás países.



Un buen proceso de gestión del desempeño debe ser facilitado por gerentes que estén capacitados como entrenadores y mentores, y no solo cómo evaluadores y calificadores. El mercado de trabajo de hoy es altamente dinámico y transparente. Los empleados jóvenes de alto potencial quieren una retroalimentación frecuente y consejos acerca de la evolución de su carrera, no les interesan revisiones que se hacen una sola vez al año. En este sentido, las compañías están encontrando grandes brechas en sus capacidades de liderazgo.

Hoy el mundo laboral es altamente dinámico y transparente. Los empleados jóvenes de alto potencial quieren una retroalimentación frecuente y consejos acerca de la evolución de su carrera, no les interesan revisiones que se hacen una sola vez al año.

Con la llegada de nuevas herramientas tecnológicas, que facilitan una retroalimentación en tiempo real, el proceso de gestión del desempeño está siendo integrado a la estrategia para el compromiso del talento. Los nuevos modelos establecen metas centradas en el equipo y desarrollan herramientas para ayudar a los equipos a mejorar la colaboración y el desempeño.

La retroalimentación (de abajo hacia arriba) que se recibe por parte de los empleados, obtenida a través de un adecuado proceso de gestión del compromiso, ayuda a los gerentes a identificar sus propias oportunidades de mejora y a mejorar su desempeño. Esto, a su vez, hace que el proceso de gestión del desempeño desarrolle tanto a los líderes, como a sus equipos.

Finalmente y como era de esperarse, el análisis de datos se está convirtiendo en un tema muy relevante en el proceso de gestión del desempeño, y nuevas herramientas están acelerando este desarrollo.

Cuando las compañías contratan gente talentosa y la preparan para tener éxito y para desarrollar sus equipos, la curva de desempeño con frecuencia aumenta, reflejando un gran número de empleados de alto desempeño, y un pequeño número de empleados de "híper-desempeño". Al analizar la curva de desempeño con mayor atención, se logra compensar de forma justa y precisa a quienes contribuyen más a la organización.

A well-functioning performance management process should facilitate good management by good managers who are trained as coaches and mentors rather than as evaluators and graders. Today's job market is highly dynamic and transparent. High-potential young employees want regular feedback and career progression advice, not just "once and done" reviews. And companies are finding significant gaps in leadership and capabilities that need to be addressed.

---

*Today's job market is highly dynamic and transparent. High-potential young employees want regular feedback and career progression advice, not just "once and done" reviews. And companies are finding significant gaps in leadership and capabilities that need to be addressed.*

---

With the advent of more tools for real-time, pulse-based monitoring of feedback and engagement, the performance management process is becoming more integrated with strategies for employee engagement. New models focus on team-centric goal-setting and tools to help teams improve collaboration and performance.

Bottom-up feedback from employees, often gathered through the engagement process, helps managers see their own weaknesses and improve their own performance. This, in turn, makes the performance management process more developmental for both leaders and their teams.

Finally and unsurprisingly, data is becoming an even more important part of the performance management process, and new tools are accelerating this ongoing development, and new tools are accelerating this development.

When companies hire top people and coach them to succeed, the performance curve often shifts to reflect many high performers and a small number of "hyper-performers." By looking more carefully at the real distribution of performance, companies can accurately reward those who contribute the most.

## Dónde pueden empezar las organizaciones:

- **Simplifique:** Libérese de los pasos innecesarios, que consumen tiempo y mucho papeleo.
- **Alinee la filosofía con la estrategia:** Defina explícitamente la filosofía de gestión del desempeño de la compañía, y asegúrese de que esta filosofía esté alineada con la estrategia y la cultura de la organización. Aclare los comportamientos que se esperan por parte de los gerentes y líderes de negocios.
- **Separe el desempeño de la remuneración:** Dé un paso atrás y piense acerca de toda la estructura antes de cambiar el proceso. Separe las conversaciones sobre gestión del desempeño de las conversaciones de remuneración.
- **Construya una nueva cultura de desempeño:** Estimule la retroalimentación continua y permanente, habilite el mentoring efectivo a través de la capacitación, e involucre al equipo de gestión del cambio y comunicaciones para transformar la cultura de desempeño desde un enfoque tradicional "de arriba hacia abajo" hacia un enfoque de desarrollo continuo.
- **Empodere a los gerentes:** Dé a los gerentes la autoridad para reconocer y recompensar el desempeño de los empleados durante todo el año. Invierta en el desarrollo de un liderazgo que ayude a los gerentes a aprender cómo entrenar y desarrollar sus equipos.
- **Deshágase de la curva:** Atar forzosamente a los empleados a una curva de distribución normal puede inhibir su desempeño. Sea más flexible con la curva, y habilite a los líderes locales a decidir cómo remunerar el desempeño extraordinario.

## Resultado Final

Si no se gestiona cuidadosamente, la gestión del desempeño puede no sólo desperdiciar tiempo valioso, sino también tener un efecto negativo sobre el compromiso y la retención. Si se gestiona adecuadamente, puede ser una de las instancias de desarrollo más inspiradores en la carrera de un empleado, y puede impulsar mejoras en desempeño y resultados a nivel de toda la organización.

Evalúe con cuidado su proceso de desempeño; simplifíquelo y oriéntelo hacia el desarrollo de fortalezas y coaching/mentoring. Capacite a los gerentes acerca de cómo dar retroalimentación. Las metas deben ser ágiles y actualizarse en forma regular, y el software debe ser sencillo y fácil de usar. Las evaluaciones tradicionales y las mediciones numéricas forzadas en curvas de distribución normal tienen sus días contados; la gestión del desempeño es ahora una herramienta para lograr un compromiso mayor por parte de los empleados.

## Where companies can start:

- **Simplify:** Get rid of unnecessary, time-consuming, paper-filled steps.
- **Align philosophy with strategy:** Explicitly define the company's performance management philosophy and be sure that this philosophy is aligned with the organization's strategy and culture. Clarify the behaviors expected of managers and senior business leaders as a part of this process.
- **Separate performance from compensation:** Take a step back and think about the entire structure before moving ahead with process reform. Disconnect performance management conversations from compensation conversations.
- **Build a new performance management culture:** Encourage ongoing feedback, enable effective coaching through training, and use change management and communications teams to shift the performance management culture from an emphasis on top-down evaluation to continuous development.
- **Empower local managers:** Give managers the authority to recognize and reward employee performance throughout the year. Invest in leadership development that helps managers learn how to coach and develop their teams.
- **Ditch the curve:** Tying employees to a normalized curve can inhibit performance. Relax the curve and let local management decide where to spend incremental dollars.

## Bottom Line

Done poorly, performance management can not only waste valuable time, but also have a negative effect on engagement and retention. Done well, it can be one of the most inspiring and developmental events in an employee's career, as well as drive performance improvements and organization-wide results.

Look hard at your performance process and push toward simplification and strengths-based assessment and coaching. Train managers on how to give feedback. Goals should be agile and updated regularly, and software should be simple and easy to use. The days of traditional appraisals and forced ranking are coming to an end; performance management is now a tool for greater employee engagement.

## Registros Oficiales / Official Gazette



### Área Político Administrativa

(S-R.O. No. 711; 14-03-2016)

Función Legislativa. Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales.



### Área Tributaria

(S-R.O. No. 696; 22-02-2016)

Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000091 del Servicio de Rentas Internas. Procedimiento para solicitar la emisión de un certificado de residencia fiscal.

Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000092 del Servicio de Rentas Internas. Se establecen normas para el registro de información de transacciones en comprobantes electrónicos y eximirla de su presentación en el Anexo Transaccional Simplificado (ATS).

(S-R.O. No. 709; 10-03-2016)

Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000126 del Servicio de Rentas Internas. Se expiden las normas para la aplicación del régimen de comisionistas y similares para el cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

(R.O. No. 713; 16-03-2016)

Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000114 del Servicio de Rentas Internas. Se reforman casilleros del formulario 101 para la declaración del Impuesto a la Renta y presentación de estados financieros de sociedades y establecimientos permanentes.

(S-R.O. 716; 21-03-2016)

Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000125 del Servicio de Rentas Internas. Se aprueban los: "Formulario 103 para la declaración de retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta"; "Formulario 104 para la declaración del Impuesto al Valor Agregado, formulario 104A para la declaración del Impuesto al Valor Agregado para personas naturales y sucesiones indivisas que no actúan en calidad de agentes de retención y que no realizan actividades de comercio exterior" y "Formulario 106 – Formulario Múltiple de Pagos".



### Administrative Policy Area

(S-R.O. No. 711; 14-03-2016)

The Legislative Function issues the Rural and Ancestral Territorial Land Act.



### Tax Area

(S-R.O. No. 696; 22-02-2016)

Resolution No. NAC-DGERCGC16-00000091 of the Internal Revenue Services (SRI) issues the procedure for requesting certificates of tax residence.

Resolution No. NAC-DGERCGC16-00000092 of the Internal Revenue Services (SRI) establishes regulations for registering transaction information in electronic vouchers and exemption from the filing of the Simplified Transaction Summary (ATS).

(S-R.O. No. 709; 10-03-2016)

Resolution No. NAC-DGERCGC16-00000126 of the Internal Revenue Services (SRI) issues regulations for application of regime for intermediaries and similar for the purpose of calculating prepaid income tax.

(R.O. No. 713; 16-03-2016)

Resolution No. NAC-DGERCGC16-00000114 of the Internal Revenue Services (SRI) amends boxes in form 101 for declaring Income Tax and filing of the financial statements of companies and permanent establishments.

(S-R.O. 716; 21-03-2016)

Resolution No. NAC-DGERCGC16-00000125 of the Internal Revenue Services (SRI) approves "Form 103 for declaring Income Tax Withholdings at Source"; "Form 104 for declaring Value Added Tax returns", "Form 104A for declaring Value Added Tax for individuals and undivided estates not acting as withholding agents and undertaking no overseas trade activities" and "Form 106 – Multiple Payment Form".



## Área Laboral y Seguridad Social

(S-R.O. No. 698; 24-02-2016)

Acuerdo No. MDT-2016-0054 del Ministerio del Trabajo. Se reforman las normas que regulan las relaciones de trabajo especiales en el sector agropecuario.

Acuerdo No. MDT-2016-0055 del Ministerio del Trabajo. Se expiden las normas que regulan la relación especial de trabajo para el sector de procesamiento bioacuático.

(R.O. No. 703; 2-03-2016)

Resolución No. C.D. 501 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se consolidan las tablas de distribución de las tasas de aportación al IESS.



## Labor and Social Security Area

(S-R.O. No. 698; 24-02-2016)

Agreement No. MDT-2016-0054 of the Ministry of Labor reforms the regulations governing special labor relations in the agricultural sector.

Agreement No. MDT-2016-0055 of the Ministry of Labor issues regulations governing the special labor relations in the bio-aquatic processing sector.

(R.O. No. 703; 2-03-2016)

Resolution No. C.D. 501 of the Ecuadorian Social Security Institute consolidates tables for the distribution of IESS contribution rates.

## Área Comercio Exterior

(II S-R.O. No. 707; 8-03-2016)

Resolución No. 003-2016 del Comité de Comercio Exterior. Se difiere a 0%, hasta el 12 de junio de 2016, la aplicación de las tarifas arancelarias y adicionalmente, exclúyese de la aplicación de recargos arancelarios a las importaciones de bienes tributables que realicen los comerciantes domiciliados en la provincia de Orellana.

## Overseas Commerce Area

(II S-R.O. No. 707; 8-03-2016)

Resolution No. 003-2016 of the Overseas Trade Committee defers the 0% tariff with respect to application of customs duties and, in addition, excludes the application of customs surcharges on imports of taxable goods undertaken by traders domiciled in the province of Orellana to June 12, 2016.



## Área Financiera

(R.O. No. 700; 26-02-2016)

Resolución No. 203-2016-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Se reforman las normas generales para el funcionamiento del fondo de liquidez del sector financiero privado y del sector financiero popular y solidario.

(R.O. No. 715; 18-03-2016)

Resolución No. SB-2016-143 de la Superintendencia de Bancos. Se expide la Norma de control de los servicios financieros ofertados por las entidades del sector financiero público y privado, planes de recompensa y prestaciones para tarjetas de débito, crédito o similares.



## Finance Area

(R.O. No. 700; 26-02-2016)

Resolution No. 203-2016-F of the Monetary and Financial Policy and Regulation Board reforms the general rules for the operation of the liquidity fund in the private sector and the popular and community-based finance sector.

(R.O. No. 715; 18-03-2016)

Resolution No. SB-2016-143 of the Superintendence of Banks issues the regulation to control financial services offered by public and private sector entities, as well as rewards plans and services provided by credit, debit and other similar cards.



## Área Comercial

(R.O. No. 698; 24-02-2016)

Resolución No. SCVS.INAF-DNF-16-006 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Se dispone la contribución que las compañías y otras entidades sujetas a la vigilancia y control de la SCVS deben pagar para el año 2016.

(R.O. No. 703; 2-03-2016)

Resolución No. SEPS-ISFPS-INEPS-IGPJ-2015-155 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Se expide la Norma para la calificación de auditores de las entidades del sector financiero popular y solidario y del sector no financiero de la economía popular y solidaria.

(S-R.O. No. 703; 2-03-2016)

Resolución No. SEPS-INEPS-IGPJ-2015-152 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Se emite la Norma General de Control para la aplicación del Proceso de Auditoría Externa en las Organizaciones No Financieras de la Economía Popular y Solidaria.



## Área de Turismo, Medio Ambiente, Transporte, Comunicaciones, Electrificación, Petróleo, Salud

(R.O. No. 709; 10-03-2016)

Acuerdo No. 132-2016 del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Se expide la tabla de pensiones alimenticias mínimas.

(R.O. No. 713; 16-03-2016)

Acuerdo No. 20160007 del Ministerio de Turismo. Se fija en tarifa cero (\$0.00) el valor de la contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos imponible a todos los establecimientos turísticos, para el año fiscal 2016.

(S-R.O. No. 714; 17-03-2016)

Resolución No. 046-DIR-ARCOM-2015. Se expide el Reglamento de Calificación de Recursos y Reservas Mineras.



## Commercial Area

(R.O. No. 698; 24-02-2016)

Resolution No. SCVS.INAF-DNF-16-006 of the Superintendence of Companies, Securities and Insurance establishes the contribution for companies and other entities subject to control and oversight by the SCVS payable in 2016.

(R.O. No. 703; 2-03-2016)

Resolution No. SEPS-ISFPS-INEPS-IGPJ-2015-155 of the Superintendence of the Popular and Community-Based Economy issues the Regulation for rating auditors of popular and community-based financial sector entities and popular and community-based non-financial sector entities.

(S-R.O. No. 703; 2-03-2016)

Resolution No. SEPS-INEPS-IGPJ-2015-152 of the Superintendence of the Popular and Community-Based Economy issues the General Control Regulation for application of the External Audit Process for Non-Financial Popular and Community-Based Organizations.



## Tourism, Environmental, Transport, Communications, Electrification, Oil and HealthArea

(R.O. No. 709; 10-03-2016)

Agreement No. 132-2016 of the Ministry of Economic and Social Inclusion issues the table for minimum alimony payments.

(R.O. No. 713; 16-03-2016)

Agreement No. 20160007 of the Ministry of Tourism establishes a zero tariff (\$0.00) as the 0.1% contribution on the value of taxable fixed assets for all tourist establishments for fiscal year 2016.

(S-R.O. No. 714; 17-03-2016)

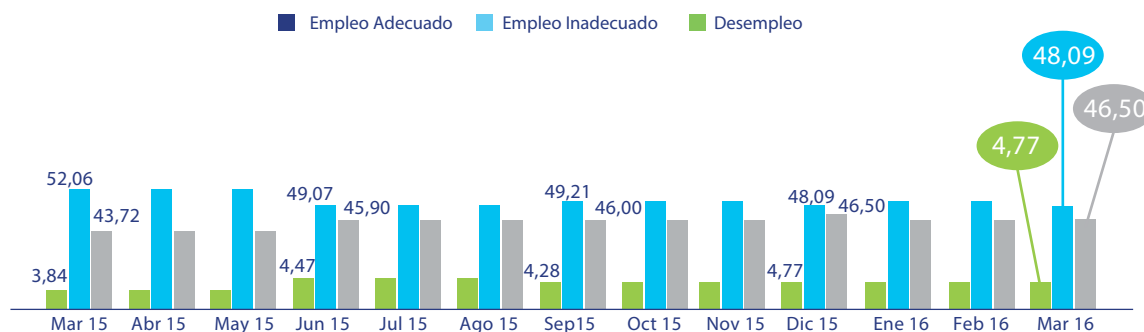
Resolution No. 046-DIR-ARCOM-2015 issues the Regulation for Evaluating Mining Resources and Reserves.

## Cifras Económicas / Economic Indicators

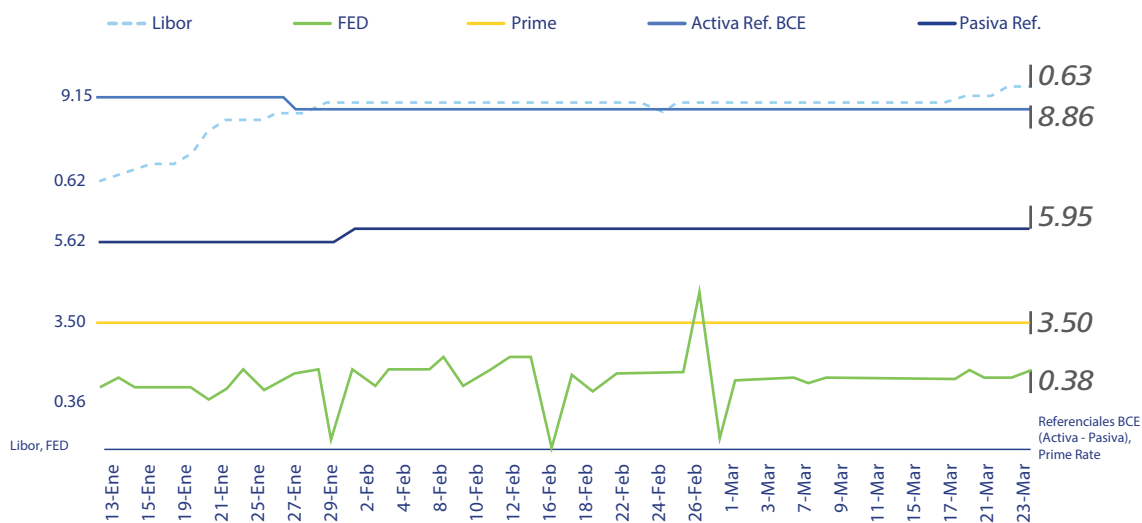
Monedas	Cotización	Tasa	Transacciones	
	Internacional	Oficial	Compra	Venta
Bolívar Fuerte	9.98	9.99	6.29	6.29
Euro	0.89	0.89	0.94	0.94
Libra Esterlina	0.70	0.70	0.66	0.66
Nuevo Sol	3.35	3.35	3.39	3.39
Peso argentino	14.42	14.44	9.68	9.68
Peso boliviano	6.78	6.83	6.90	6.90
Peso chileno	678.84	680.27	714.29	714.29
Peso colombiano	3046.92	3030.30	3125.00	3125.00
Real	3.64	3.64	3.77	3.77
Yen	113.28	113.25	122.70	122.70

Valores expresan unidades de cada moneda que se obtienen por cada \$US

### Evolución de Indicadores

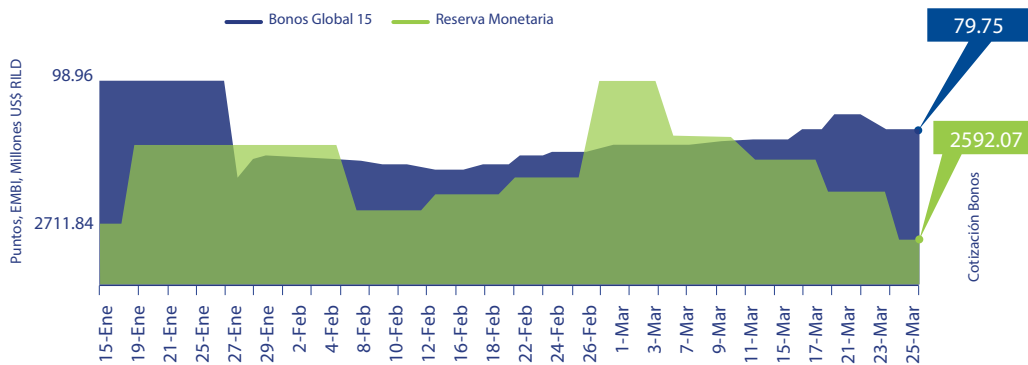


### Tasas Referenciales

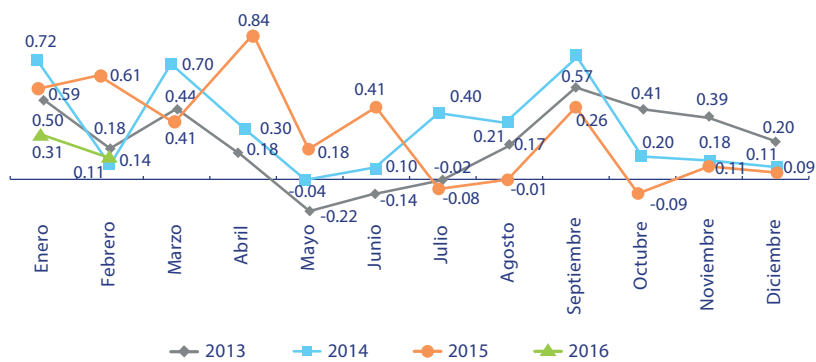




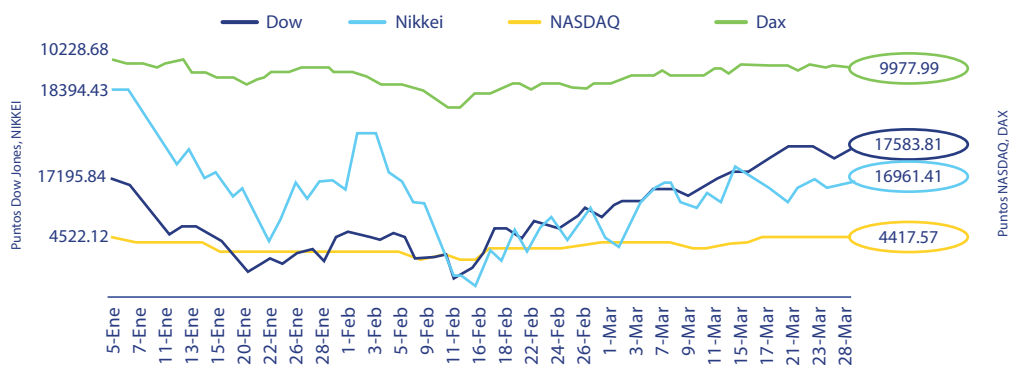
### Bonos Global 15 y RILD



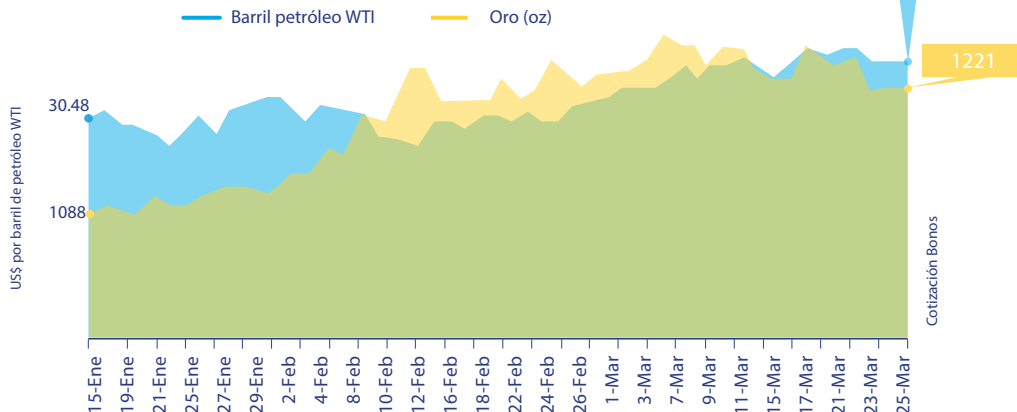
### Inflación



### Índices Bursátiles



### Materias Primas



## Tasas de Interés / Economic Indicators

Período	Tasas de interés referenciales					Internacionales				
	Básica del Banco Central	Pasiva Referencial	Activa Referencial	Legal	Prime NY	Libor				
						30 días	60 días	180 días	360 días	
2013	0.20	4.53	8.17	8.17	3.25	0.19	0.26	0.41	0.68	
2014	0.20	5.18	8.19	8.19	3.25	0.16	0.24	0.34	0.60	
2015	0.20	5.62	9.15	9.15	3.25	0.42	0.60	0.83	1.15	
Enero 2016	0.20	5.62	9.15	9.15	3.50	0.43	0.62	0.87	1.15	
Febrero 2016	0.20	5.95	8.86	8.86	3.50	0.44	0.64	0.88	1.16	
Marzo 2016	0.20	5.95	8.86	8.86	3.50	0.43	0.63	0.90	1.22	

Fuente: Banco Central del Ecuador

### Tasas de interés activas efectivas calculadas por el Banco Central

Segmento de Crédito	Productivo Corporativo	Tasa Referencial: 9.27% Tasa Máxima: 9.33%	Productivo PYMES	Tasa Referencial: 11.77% Tasa Máxima: 11.83%
		Consumo	Tasa Referencial: 16.77% Tasa Máxima: 17.30%	Vivienda
	Microcrédito acumulación ampliada		Tasa Referencial: 22.05% Tasa Máxima: 25.50%	

Fuente: Banco Central del Ecuador

## Evaluación de la inflación

	2014					2015					2016				
	% INFLACIÓN					% INFLACIÓN					% INFLACIÓN				
	INDICE	MES	ACUMULADA (Por el año)	ANUAL (12 meses)	ANUALIZADA (Mes * 12)	INDICE	MES	ACUMULADA (Por el año)	ANUAL (12 meses)	ANUALIZADA (Mes * 12)	INDICE	MES	ACUMULADA (Por el año)	ANUAL (12 meses)	ANUALIZADA (Mes * 12)
Enero	146.51	0.72	0.72	2.92	9.01	101.24	0.59	0.59	3.53	7.39	104.37	0.31	0.31	3.09	3.75
Febrero	146.67	0.11	0.83	2.85	1.32	101.86	0.61	1.21	4.05	7.60	104.51	0.14	0.45	2.60	1.62
Marzo	147.69	0.70	1.53	3.11	8.67	102.28	0.41	1.63	3.76	5.06					
Abril	148.12	0.30	1.83	3.23	3.55	103.14	0.84	2.48	4.32	10.57					
Mayo	148.06	-0.04	1.79	3.41	-0.49	103.32	0.18	2.66	4.55	2.11					
Junio	148.22	0.10	1.90	3.67	1.30	103.74	0.41	3.08	4.87	4.99					
Julio	148.81	0.40	2.31	4.11	4.88	103.66	-0.08	2.99	4.36	-0.92					
Agosto	149.13	0.21	2.52	4.15	2.61	103.65	-0.01	2.99	4.14	-0.12					
Septiembre	150.04	0.61	3.15	4.19	7.57	103.93	0.26	3.27	3.78	3.29					
Octubre	150.34	0.20	3.36	3.98	2.43	103.84	-0.09	3.17	3.48	-1.03					
Noviembre	150.62	0.18	3.55	3.76	2.26	103.95	0.11	3.28	3.40	1.28					
Diciembre	150.79	0.11	3.67	3.67	1.36	104.05	0.09	3.38	3.38	1.16					

\* Nuevas bases ene2014: 98.81 y dic14: 100.32 \* Año 2005, Año 2006 valores corregidos

\*\*Los índices del IPC (Base: 2004=100) han sido empalmados a la serie del nuevo IPC (Base: 2014=100).

"Informativo Gerencial" - boletín mensual preparado por los profesionales de Deloitte, incluye temas de interés para el sector empresarial. Su intención es ser solamente una guía, y por ello, recomendamos que los lectores soliciten la asesoría profesional apropiada. Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio impreso. Se puede reproducir o utilizar la información contenida en el informativo, citando la fuente.

Su opinión es importante para nosotros. Agradecemos todos sus comentarios y sugerencias al e-mail: pbatallas@deloitte.com. Si prefiere recibir el Informativo Gerencial por correo electrónico o tiene cambios en los nombres y direcciones de entrega, favor de indicarlo a la dirección electrónica antes indicada o a las oficinas de Marketing: 02 3815 100 ext. 2245, 2258 (Quito) - 04 3700 100 ext. 1145 (Guayaquil).

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited compañía privada de UK limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una separada legalmente como entidades independientes. Por favor visite [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para una descripción más detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Más de 210.000 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia. Esta publicación contiene exclusivamente información general y ninguna de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte"), por medio de esta publicación da asesoramiento profesional o de servicios. Antes de dar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, Ud. debe consultar un profesional experto. Ninguna entidad en la Red Deloitte será responsable por cualquier pérdida sustentada por cualquier persona que se refiera a esta publicación.

© (2016). Para más información póngase en contacto con Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

## Generamos impactos que trascienden

Servimos a nuestros clientes de manera diferencial, innovando y ayudándoles a resolver cualquier tipo de problema al mismo tiempo que impulsamos un crecimiento sostenible.

Mejoramos la sociedad fomentando la confianza en el mercado. Para ello, defendemos la integridad de las organizaciones y apoyamos a nuestras comunidades.

**Deloitte.**

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited compañía privada de UK limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una separada legalmente como entidades independientes. Por favor visite [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para una descripción más detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

© 2015 Deloitte Global Services Limited