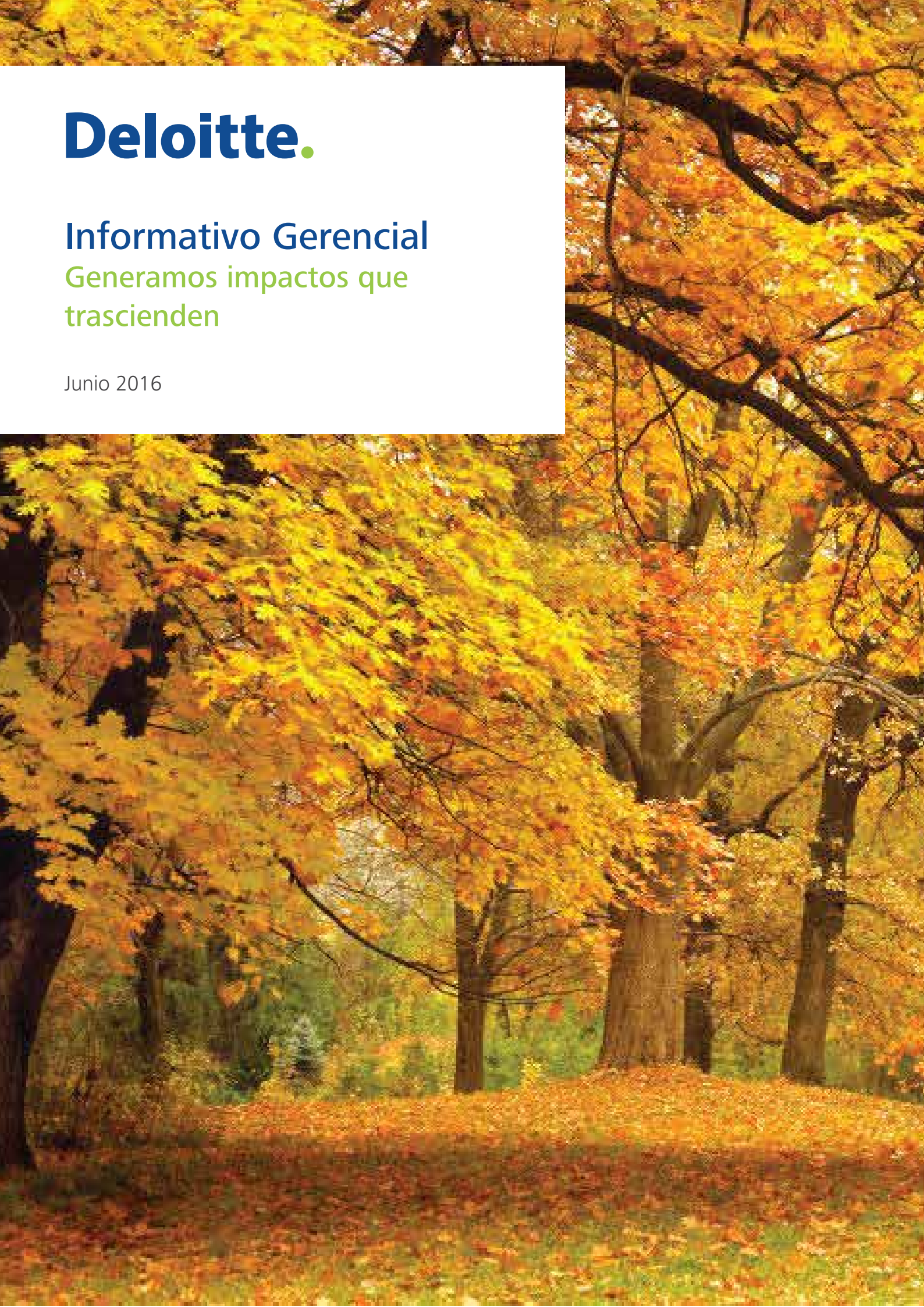


The Deloitte logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The word "Deloitte" is followed by a small green dot. The logo is positioned in the upper left corner of a white rectangular area that overlaps the top of the background image.

Deloitte.

Informativo Gerencial
Generamos impactos que
trascienden

Junio 2016



Índice / Index



La nueva organización: Un diseño diferente

The new organization: different by design



Realidad virtual de millones

The million dolar virtual reality



Ser o no ser digital, ¿es esa la cuestión?

To be or not to be digital, is that the question?



Registros Oficiales

Official Gazette



Cifras Económicas

Economic Indicators

La nueva organización: Un diseño diferente

The new organization: different by design

Tomado del estudio *Tendencias de Capital Humano 2016*. Para acceder al estudio completo visite: www.deloitte.com/ec



Los grandes cambios de impacto global están rediseñando el lugar de trabajo, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo. Para que las organizaciones y sus líderes puedan comprender estos cambios, Deloitte presenta el informe de "Tendencias Globales en Capital Humano 2016". La investigación descrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 7,000 líderes empresariales y de RRHH en 130 países.

El tema de este año, "La nueva organización: un diseño diferente", refleja un hallazgo fundamental: luego de tres años intentando comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización. Esto se ve reflejado en que el 92% de los encuestados calificó este tema como de prioridad crítica. La "nueva organización", como la llamamos nosotros, se construye entonces en torno a equipos calificados impulsados por un nuevo modelo de administración y gestionados por una generación de líderes más jóvenes y con mayor visión global.

Sweeping global forces are reshaping the workplace, the workforce, and work itself. To help organizations and their leaders understand these changes, Deloitte presents the 2016 Global Human Capital Trends report, based on more than 7,000 responses to our survey in over 130 countries around the world.

The theme of this year's report—"The new organization: Different by design"—reflects a major finding: After three years of struggling to drive employee engagement and retention, improve leadership, and build a meaningful culture, executives see a need to redesign the organization itself, with 92% of survey participants rating this as a critical priority. The "new organization," as we call it, is built around highly empowered teams, driven by a new model of management, and led by a breed of younger, more globally diverse leaders.



Para gestionar este paso hacia la nueva organización, los CEO y líderes de RRHH se están focalizando en comprender y crear una cultura compartida, diseñar un ambiente de trabajo cautivador y construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional.

Con respecto a la competencia por talentos calificados, las organizaciones se disputan a los mejores talentos en un mercado laboral altamente transparente centrándose en su marca empleadora. Los ejecutivos están adoptando nuevas tecnologías digitales para reinventar el lugar de trabajo, teniendo en consideración la diversidad y la inclusión como estrategias de negocio y comprendiendo que sin una fuerte cultura de aprendizaje no van a tener éxito.

A partir de estos cambios, la función de RRHH está tomando el nuevo rol de administrar y diseñar estos nuevos procesos para los empleados. El líder de RRHH está dejando de tener la misión de ser el “jefe de talento” para convertirse en “jefe de la experiencia del personal”. RRHH tiene la función de simplificar los procesos, ayudar a los empleados a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo y construir una cultura basada en la colaboración, el empoderamiento y la innovación. Esto significa que RRHH está rediseñando casi todas sus tareas y actividades, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, pasando por el proceso de inducción e incentivos. Para ello, nuestra investigación sugiere que RRHH debe desarrollar sus habilidades en las áreas de “design thinking” (pensamiento de diseño), “analítica de talento” y “economía comportamental”.

Luego de tres años intentando comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización.

Las fuerzas del cambio global

¿Cuáles son las fuerzas que impulsan esta demanda de reorganizar y rediseñar las organizaciones alrededor del mundo? Hay una serie de impulsores que juntos han provocado cambios disruptivos en el campo del talento:

1 Los cambios demográficos diversificaron y aumentaron la brecha etaria de la fuerza laboral: hay empleados más jóvenes pero también los hay de mayor edad. Hoy en día, más de la mitad de la fuerza laboral está compuesta por los “millennials” (generación del milenio), y esta generación tiene grandes expectativas con respecto a incentivos, aprendizaje constante, oportunidades de desarrollo y lograr un progreso profesional dinámico. Al mismo tiempo, se desafía a los “Baby Boomers” de los años setenta y ochenta a que cumplan roles de mentores,

To lead this shift toward the new organization, CEOs and HR leaders are focused on understanding and creating a shared culture, designing a work environment that engages people, and constructing a new model of leadership and career development.

In competition for skilled people, organizations are vying for top talent in a highly transparent job market and becoming laser-focused on their external employment brand. Executives are embracing digital technologies to reinvent the workplace, focusing on diversity and inclusion as a business strategy, and realizing that, without a strong learning culture, they will not succeed.

Amidst these changes, the HR function is taking on a new role as the steward and designer of these new people processes. The mission of the HR leader is evolving from that of “chief talent executive” to “chief employee experience officer.” HR is being asked to simplify its processes, help employees manage the flood of information at work, and build a culture of collaboration, empowerment, and innovation. This means that HR is redesigning almost everything it does—from recruiting to performance management to onboarding to rewards systems. To do this, our research suggests that HR must upgrade its skills to include the areas of design thinking, people analytics, and behavioral economics”.

After three years of struggling to drive employee engagement and retention, improve leadership, and build a meaningful culture, executives see a need to redesign the organization.

The forces of global change

What are the forces driving this demand to reorganize and redesign institutions around the world? We see a series of drivers coming together to create disruptive change in the talent landscape:

1 Demographic upheavals have made the workforce both younger and older, as well as more diverse. Millennials now make up more than half the workforce, and they bring high expectations for a rewarding, purposeful work experience, constant learning and development opportunities, and dynamic career progression. At the same time, Baby Boomers working into their 70s and 80s are being challenged to adapt to new roles as mentors, coaches, and often subordinates to junior colleagues. Also, the global nature of business has made the workforce more diverse, demanding a focus on inclusion and shared beliefs to tie people together.

coaches o incluso a que sean subordinados de sus colegas más jóvenes. Más aun, la naturaleza del negocio diversificó la fuerza laboral, generando la necesidad de poner mayor foco en la inclusión y en una creencia compartida que una a las personas.

2 La tecnología digital está en todas partes transformando los modelos de negocio y cambiando radicalmente el lugar de trabajo y la forma de trabajar. Mientras que los teléfonos celulares, las impresoras 3D, la informática cognitiva y la internet de las cosas; están cambiando cómo las organizaciones diseñan, crean y entregan sus productos y servicios; los cambios digitales y las redes sociales están modificando cómo las organizaciones contratan, gestionan y dan apoyo a los empleados. Las organizaciones más innovadoras están descifrando cómo simplificar y mejorar la experiencia de trabajo aplicando el pensamiento de diseño y la economía comportamental para lograr un nuevo enfoque que nosotros llamamos "RRHH digital".

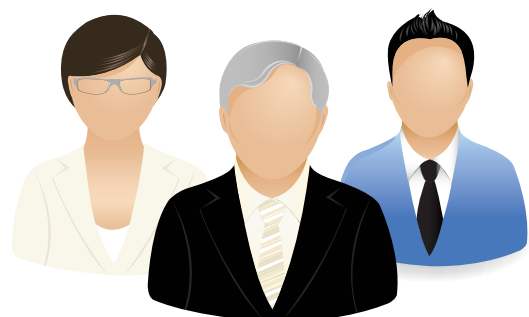
3 El ritmo del cambio se ha acelerado. En los últimos años, la Ley de Moore, (axioma que establece que el poder de los sistemas informáticos se duplica cada dos años), no sólo ha impulsado la innovación tecnológica, sino que también ha aumentado significativamente el ritmo de cambio empresarial, haciendo que las organizaciones sean más ágiles. Modelos de negocios innovadores y ágiles como los de Uber y Aribnb están forzando a las organizaciones a responder y adaptarse rápidamente para poder enfrentarse a los nuevos desafíos. En este mundo actual cambiante y altamente conectado, la "teoría del cisne negro" (eventos poco probables pero de alto impacto) también tiene una importancia significativa reforzando la necesidad de agilidad.

4 Un nuevo contrato social se está generando entre las organizaciones y sus empleados provocando grandes cambios en la relación empleador – empleado. Ya se terminaron los días en que la mayoría de los empleados de una organización pretendía ascender gradualmente. Es así que actualmente los jóvenes se anticipan al trabajo de sus empleadores y esperan tener una experiencia enriquecedora en cada etapa, lo que conduce a esperar un rápido crecimiento profesional, un lugar de trabajo flexible y atractivo y sentir que su trabajo tiene un propósito. Hoy en día, los trabajadores con contrato a término, contractuales o de tiempo parcial son casi un tercio de la fuerza de trabajo. Sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con una cultura organizacional, prácticas de RRHH o apoyo de los líderes para gestionar esta nueva fuerza laboral.

2 Digital technology is now everywhere, disrupting business models and radically changing the workplace and the way work is done. Technologies such as mobile devices, 3D printing, sensors, cognitive computing, and the Internet of Things are changing the way companies design, manufacture, and deliver almost every product and service, while digital disruption and social networking have changed the way organizations hire, manage, and support people. Innovative companies are figuring out how to simplify and improve the work experience by applying the disciplines of design thinking and behavioral economics, embracing a new approach that we call "digital HR".

3 The rate of change has accelerated. Fifty years of operating under Moore's Law— the axiom that computing power doubles every two years—have not only propelled technology innovation forward but also significantly increased the pace of change in business as a whole, requiring organizations to be more agile. Rapid business-model innovation from companies such as Uber and Airbnb is forcing organizations to respond and reposition themselves quickly to meet new challenges. In our highly connected, fast-changing world, "black swan" events (those of low probability and high impact) also seem to be more significant, reinforcing the need for agility.

4 A new social contract is developing between companies and workers, driving major changes in the employer-employee relationship. The days when a majority of workers could expect to spend a career moving up the ladder at one company are over. Young people anticipate working for many employers and demand an enriching experience at every stage. This leads to expectations for rapid career growth, a compelling and flexible workplace, and a sense of mission and purpose at work. Today, contingent, contract, and part-time workers make up almost one-third of the workforce, yet many companies lack the HR practices, culture, or leadership support to manage this new workforce.



Multilatinas: Factores claves para la regionalización en América Latina

Multilatinas: Key factors for regionalization in Latin America

Tomado del estudio "Multilatinas. Factores claves para la regionalización en América Latina". Para acceder al estudio completo visite: www.deloitte.com/ec



Esta es la segunda publicación de la serie de estudios en los que Deloitte examina a fondo las empresas más exitosas de América Latina y los factores que contribuyen a su crecimiento y desarrollo.

Nuestro primer estudio, *América Latina sin Fronteras, Cómo las Empresas Latinoamericanas se convierten en Líderes Globales*, se enfocó en empresas que denominamos "Latinas Globales": empresas latinoamericanas con características globales; con clientes, ingresos y operaciones que se extienden fuera de América Latina.

Este segundo estudio se enfoca en "Multilatinas": empresas latinoamericanas que han crecido más allá de las fronteras de sus países, pero cuyos clientes, ingresos y operaciones están principalmente fuera de la región.

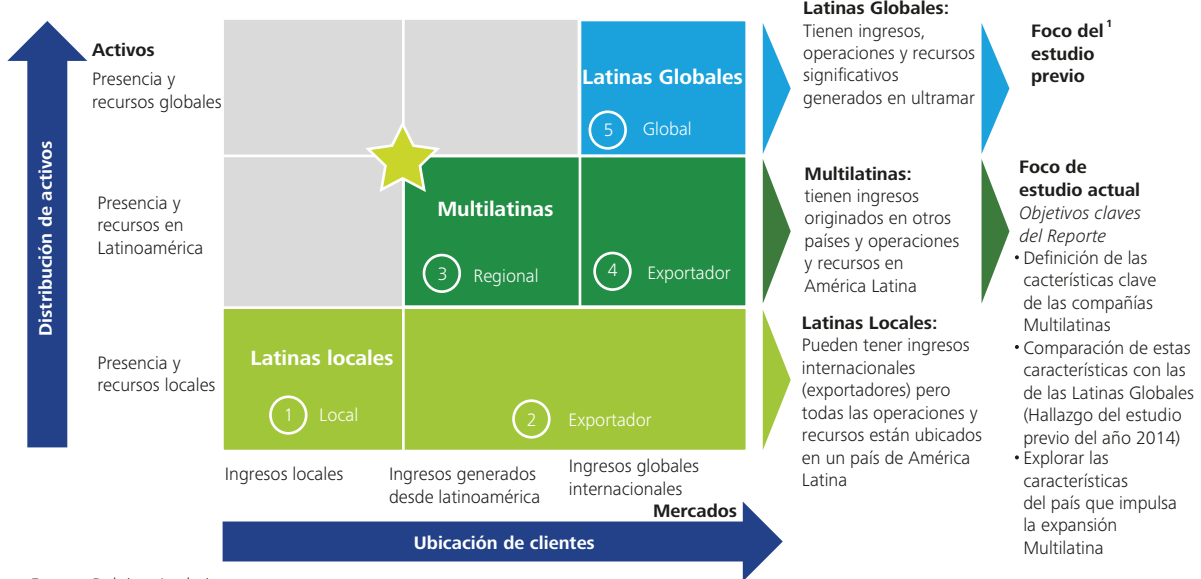
This is the second in a series of Deloitte studies that take an in-depth look at Latin America's most successful companies and the factors that help them thrive.

Our first study, *Latin America Rising: How Latin American Companies Become Global Leaders*, focused on companies we call "Global Latinas": Latin American businesses that have a truly global footprint, with customers, revenue and operations that extend far beyond Latin America.

This second study focuses on "Multilatinas": Latin American businesses that have grown beyond their own national borders, but whose customers, revenue and operations remain largely focused within the region.



Figura 1: Ecosistema para las Empresas Latinoamericanas



Fuente: Deloitte Analysis

Características claves de las empresas Multilatinas

El objetivo principal de este segundo estudio fue identificar las características claves que definen el desarrollo exitoso de empresas Multilatinas. La metodología consistió en la investigación de seis áreas: el desarrollo del mercado, red de contactos, finanzas, recursos humanos, operaciones y organización. Esta metodología fue consistente con nuestro estudio anterior, permitiendo interesantes comparaciones entre las características claves de las empresas Multilatinas y las Latinas Globales.

Nuestro primer hallazgo es que las empresas Latinas Globales y las Multilatinas son intrínsecamente diferentes y que existen distintos factores que impulsan su éxito. Las estrategias y enfoques que contribuyen al éxito a nivel global no siempre son efectivos a nivel regional, y viceversa.

Además, notamos que convertirse en una Multilatina pareciera tener su propia ruta de crecimiento y no ser simplemente un escalón o un premio de consolación para las empresas que se esfuerzan por convertirse en Latinas Globales. Por diferentes razones estructurales, algunas Multilatinas quizás nunca lleguen a ser Latinas Globales, sin importar cuan bien se gestionen. Los líderes de las empresas y las autoridades responsables de las políticas de gobierno, deberían reconocer ese hecho y hacer un esfuerzo consciente por abordar las necesidades únicas de las Multilatinas, ayudándolas a desarrollarse y a competir más efectivamente a nivel regional, en vez de tratar la expansión global como la única meta estratégica que valga la pena perseguir.

Key characteristics of Multilatinas

The primary objective of this study was to identify key characteristics that define the successful development of Multilatina companies. Our methodology consisted of researching six main areas: market development, networking, finance, people, operations, and organization. This methodology was consistent with our earlier study, enabling valuable comparisons between the key characteristics of Multilatinas and Global Latinas.

What we found is that Global Latinas and Multilatinas are intrinsically different, and that different factors drive their success. Strategies and approaches that help companies succeed at the global level are not always effective at the regional level, and vice versa.

In addition, we found that becoming a Multilatina appears to be its own distinct growth path, not just a stepping-stone or consolation prize for companies striving to become Global Latinas. For a variety of structural reasons, some Multilatinas may never become Global Latinas, no matter how well they are run. Business leaders and national policy makers should recognize this fact and make a conscious effort to address the unique needs of Multilatinas (helping them develop and compete more effectively at the regional level) rather than treating global expansion as the only strategic goal worth pursuing.



Según nuestro análisis, las empresas Multilatinas tienen cinco características claves. Aunque algunas de éstas son compartidas tanto por las Multilatinas como las Latinas Globales, la mayoría son únicas o significativamente diferentes:

- **Ejecutivos de primera calidad en los consejos directivos y en la administración de operaciones.** Al igual que lo constatado por nuestro estudio anterior de Latinas Globales, los ejecutivos de las Multilatinas (tanto en los cargos gerenciales como directivos) tienden a ser egresados de las mejores universidades a nivel mundial. Eso sugiere que las Multilatinas exitosas requieren un liderazgo de alta calidad y deben tener la capacidad de atraer y retener al mejor talento, tal y como ocurre con sus contrapartes globales.
- **Liderazgo en el mercado local, con diversas estrategias competitivas.** Las empresas Multilatinas típicamente se encuentran entre los primeros tres lugares dentro de sus industrias. Generalmente emplean varias estrategias de negocio locales (incluyendo la integración vertical y la diversificación de carteras) no solamente la eficiencia en función de costos, que es la estrategia predominante de las Latinas Globales.
- **Diversos enfoques en la expansión internacional.** Las empresas Multilatinas típicamente se expanden a nuevos países usando una amplia gama de enfoques, incluyendo el crecimiento orgánico, el crecimiento inorgánico (adquisiciones) y alianzas estratégicas. En contraste, las Latinas Globales se expanden inorgánicamente, especialmente a través de adquisiciones.
- **Alta necesidad de financiamiento, pero con un acceso limitado a los mercados de capitales.** Las empresas Multilatinas requieren capital para financiar sus esfuerzos de expansión regional. Sin embargo, nuestro estudio reveló que esto lo logran principalmente aumentando la deuda, ya que tienden a tener menos acceso a los mercados de valores internacionales que las Latinas Globales.
- **Niveles más bajos de gobierno corporativo y mayor control de familia.** Las Multilatinas tienden a tener niveles menos maduros de gobierno corporativo que las Latinas Globales, ya que normalmente sólo cotizan en las bolsas de su propio país y por consiguiente, se encuentran sujetas a requisitos menos rigurosos con respecto a temas tales como la contabilidad, transparencia y revelación financiera, así como, un modelo de gobierno corporativo maduro. Además, las Multilatinas tienden a tener altos niveles de control e influencia de familia, un factor que podría inhibir a las Multilatinas de convertirse en Latinas Globales al desafiar las mejores prácticas de gobierno corporativo.

According to our analysis, Multilatinas have five key characteristics. Although some of these characteristics are shared by both Multilatinas and Global Latinas, most are unique or materially different.

- **Access to top quality executives for boards of directors and operations management.** As our prior study found for Global Latinas, Multilatina executives (both in management positions and on the board) tend to have degrees from top worldwide universities. This suggests that successful Multilatinas need high quality leadership and must be able to attract and retain top leadership talent, just like their global counterparts.
- **Market leadership at home, with varied competitive strategies.** Multilatinas are typically among the top three local players in their industries, and they generally employ a variety of domestic business strategies - including vertical integration and portfolio diversification - not just cost efficiency, which is the predominant strategy for Global Latinas.
- **Varied approaches to international expansion.** Multilatinas typically expand into new countries using a broad range of approaches, including organic growth, inorganic growth (acquisitions), and strategic partnerships. By contrast, Global Latinas primarily expand inorganically through acquisition.
- **High need for capital, but with limited access to capital markets.** Multilatinas need capital in order to fund their regional expansion efforts; however, our study found they primarily achieve this by increasing their debt, since they tend to have less access to international stock markets than do Global Latinas.
- **Lower levels of corporate governance and greater family control.** Multilatinas tend to have less mature levels of corporate governance than Global Latinas, since they are usually only listed on their home country stock exchange and, as such, are subject to less stringent requirements for issues such as accounting, financial transparency and disclosure, and governance. Also, Multilatinas tend to feature higher levels of family control and influence, a factor that could inhibit Multilatinas from becoming Global Latinas if it creates challenges with best practice corporate governance.

Factor País

El objetivo secundario del estudio fue identificar cómo factores asociados al país de origen de América Latina juegan un rol importante en la expansión regional. Según nuestro análisis, las empresas basadas en Chile son responsables del 50% de los ingresos de las Multilatinas, más que cualquier otro país de la región. Incluso más que las de economías más grandes como Brasil, México, Argentina, Perú y Colombia.

Para entender el por qué, comparamos a Chile con los tres países latinoamericanos que son los más similares en términos del Producto Interno Bruto (PIB): Argentina, Perú y Colombia. Nuestro análisis demostró que, con relación a esos países, Chile tiene una ventaja diferenciadora en tres áreas claves:

- Situación económica
- Estabilidad política
- Acceso a capital

Esos tres factores - que denominamos el "Efecto Chile"- parecen ayudar a las empresas chilenas a expandirse y tener éxito regionalmente. Otro factor que podría contribuir a este efecto es que el mercado nacional de Chile es relativamente pequeño, especialmente comparado con los de Brasil y México, lo que incrementa la necesidad de las empresas chilenas a explorar nuevos mercados, especialmente los cercanos.

Es importante notar que, aunque Chile ha tenido un éxito desproporcionado en la producción de Multilatinas (superando incluso a países con economías significativamente más grandes como Brasil y México, que juntos sólo representan el 25% de los ingresos de las Multilatinas), Chile es responsable de sólo el 5% de las Latinas Globales.

Esta representación significativamente más pequeña a nivel global podría deberse en parte a los tipos de industrias en las cuales operan las Multilatinas chilenas. Según nuestro estudio, el 82% de los ingresos de las Multilatinas chilenas provienen de las industrias de servicios - específicamente el comercio minorista ("retail") y el transporte - las cuales podrían ser intrínsecamente de naturaleza más local o regional y por lo tanto, podrían tener una expansión global potencial más limitada.

Country-specific factors

The secondary objective of the study was to identify how country-specific factors in Latin America play a role in supporting regional expansion. According to our analysis, companies based in Chile are responsible for 50% of Multilatina revenues, ahead of all other countries in the region. Even those with much larger economies, such as Brazil, Mexico, Argentina, Peru, and Colombia.

To understand why, we compared Chile to the three other Latin American countries that are most similar in terms of gross domestic product (GDP): Argentina, Peru, and Colombia. Our analysis found that relative to these countries, Chile has a distinct advantage in three key areas:

- Economic situation
- Political stability
- Access to capital

These three factors - what we call the "Chile effect" - seem to help Chilean companies expand and succeed regionally. Another factor that may contribute to the effect is the fact that Chile's domestic market is relatively small, especially compared to Brazil and Mexico, increasing the need for Chilean companies to explore new markets, particularly those in close proximity.

It should be noted that while Chile has been disproportionately successful at producing Multilatinas (even surpassing countries with significantly larger economies, such as Brazil and Mexico, which together account for only 25% of Multilatina revenue) Chile is responsible for only 5% of Global Latinas.

This significantly smaller representation at the global level could be due in part to the types of industries Chilean Multilatinas operate in. According to our study, 82% of Chilean Multilatina revenue comes from service industries - specifically, retail and transportation - which may be intrinsically more local or regional in nature and thus may have more limited potential for global expansion.

Ser o no ser digital, ¿es esa la cuestión?

To be or not to be digital, is that the question?

Tomado del estudio "Ser o no ser digital, ¿es esa la cuestión?". Para acceder al estudio completo visite: www.deloitte.com/ec



De un tiempo a esta parte mucho se ha dicho y, más aún se ha escrito, sobre diferentes temas que afectan no solo a la Industria Financiera en general sino también a nuestros comportamientos cotidianos. Innovación, internet de las cosas, digital, móvil y ecosistema son solo algunas de los conceptos que escuchamos y leemos a diario queriendo de alguna forma explicarnos el tiempo en el que vivimos y hacia dónde vamos.

El proceso de innovación que dio como resultado la revolución digital ha llegado para quedarse tal como lo demuestran los números que lo avalan. Sin embargo, en Latinoamérica este fenómeno es aún una asignatura pendiente. El Índice Global de Innovación 2014 (1) muestra a América Latina con un indicador promedio muy bajo del 32,85 apenas por arriba de los indicadores de Centro y Sur de Asia y de África Subsahariana a diferencia del 58,1 de Norteamérica, el 47,23 de Europa y el 41,72 del Sur Este Asiático y Oceanía por tomar solamente algunos ejemplos.

Sin duda, los Gobiernos pueden ayudar a fomentar estos procesos de innovación pero también es una tarea que le compete al sector privado. Aquellas organizaciones que ya tienen estos procesos establecidos son las que tratan a estos como cualquier otro proceso central en su modelo de negocios.

Otro indicador muy utilizado en estos tiempos es la cantidad de dispositivos electrónicos vendidos, que en todas sus variantes (celulares, tablets, etc.) superan en muchos casos la cantidad de habitantes (por ejemplo en Argentina es de 1,5 veces según datos oficiales) del país en donde esos dispositivos fueron vendidos o, dicho de otro modo, existen más dispositivos que habitantes.

Much has been said and even more has been written, and for some considerable time, on the different issues that affect not only the financial industry in general but also our everyday behavior. Innovation, the internet of things, digital, mobile and ecosystem are just some of the concepts we hear and read about every day. All somehow attempt to explain the times in which we live and where we're heading.

That the innovation process that resulted in the digital revolution is here to stay is unquestionable. The numbers speaks for themselves. However, in Latin America this phenomenon is still pending. The 2014 Global Innovation Index has Latin America with a very low average indicator of 32.85, just above the indicators for Central and South Asia and Sub-Saharan Africa, in contrast to the 58.1 measured in North America, 47.23 in Europe and 41.72 in South East Asia and Oceania, to take only a few examples.

Although governments can undoubtedly foster these innovation processes, the task also falls upon the private sector. Those organizations that already have these processes established are those that treat them as any other core process in their business model.

Another widely used indicator these days is the number of electronic devices sold. In all their forms (phones, tablets, etc.) they often exceed the number of inhabitants of the country where the devices are sold (Argentina, for example, has 1.5 times more devices than people, according to official data).

Otro ejemplo, en Latinoamérica apenas entre el 1% y 3% de las líneas y celulares (unos 12 millones aproximadamente) funcionan con tecnología 4G muy poco dentro del universo de 500 millones de líneas estimadas en términos mundiales. Para los próximos 5 años, se estima que el total de líneas de telefonía móvil en América Latina crecerá de 750 millones (incluyendo 3 y 4 G) a 850 millones en 2019. Esto marca claramente el espacio de crecimiento que hay para adelante más aún teniendo en cuenta que asistimos al paulatino crecimiento de las llamadas tecnologías que se llevan puestas como un complemento más de la vestimenta ("wearable technologies") y cuando muchos ya consideran a sus teléfonos inteligentes como parte de ella.

Si bien este proceso transformacional generado por la innovación se está viendo con fuerza en mercados financieros desarrollados como en los EE.UU. y algunos países de Europa, ¿qué ocurre en el sector financiero en América Latina? Un mercado con casi 500 bancos que operan en una región de más de 600 millones de personas y un PBI mayor a US\$ 5,5 billones no debería quedarse en el camino. Las secuelas potenciales positivas de un proceso de transformación de estas características podrían generar un impacto sostenible en la región si finalmente emerge como un Sector verdaderamente competitivo dentro de la Industria de Servicios Financieros Global.

Con este marco en mente, trataremos de establecer un punto de vista para determinar la estrecha interrelación existente entre todos los conceptos mencionados; cómo impactan en la transformación del negocio de los servicios financieros y, en especial, cómo puede la Banca latinoamericana abordar los desafíos a los que se enfrenta a partir de este escenario.

In another example, only 1% to 3% of cellular lines in Latin America (approximately 12 million) use 4G technology, very few within a universe of an estimated 500 million lines worldwide. The total number of mobile lines in Latin America is expected grow from 750 million (including 3G and 4G) to 850 million in 2019. This clearly indicates the space for growth, even more so bearing in mind that we are witnessing the gradual growth of so-called "wearable technologies" that are worn as a complement to clothing, a phenomena that has already taken root among some people who consider their intelligent phones as an integral part of themselves.

Although the transformational process generated by innovation has taken the financial markets in the US and some countries in Europe by force, what's happening in the Latin America financial sector? A market with nearly 500 banks operating in a region of more than 600 million people and with a GDP of over US\$5.5 billion should not fall by the wayside. The potential and positive consequences of a transformation process of this nature could generate a sustainable impact on the region if it finally emerges as a truly competitive sector within the Global Financial Services Industry.

With this framework in mind, we will try to establish whether there is a close interrelation between all these concepts, show how they impact business transformation of financial services and, in particular, how the Latin American banking system can address the resulting challenges.



Internet de las Cosas

Una de las manifestaciones de Innovación más recientes viene de la mano de Internet y se trata de la denominada "Internet de las cosas" (IoT por sus siglas en inglés). De acuerdo con un estudio de Deloitte en 2015, 1 billón de dispositivos IoT serán puestos en el mercado (60% más que en 2014) y el 60% de todos los dispositivos existentes (cerca de 2.8 billones) serán comprados y usados por empresas e industrias mientras que el 90% de los ingresos generados por la utilización de estos dispositivos serán generados por empresas de diferentes industrias.

La conectividad crea oportunidades al mismo tiempo que requiere de algo fundamental: la transformación de los modelos de negocios. La Industria Financiera como tal no es (ni será) ajena a dicho proceso. De igual modo acarrea riesgos que obligan a las entidades a desarrollar plataformas de seguridad que sean confiables para los usuarios. Es decir, varios desafíos en uno.

En servicios financieros, aún no han surgido usos masivos de la IoT, sin embargo esta podría tener muchas aplicaciones valiosas como ser en el diseño de productos (ej. Leasing) que se ajusten a parámetros diferentes a los actuales y que puedan ser medidos en tiempo real o, la gestión de riesgos y de contratos (ej. Garantías) mediante el uso de información analítica inteligente a través de dispositivos interconectados entre sí y con los sistemas centrales de la entidad. Dejemos por un momento aquí el concepto de Innovación y pasemos al de Digital.

Digital

Pensar en Digitalización es, a primera vista, pensar en tecnología o bien podría decirse que es quizás la demostración más clara de la innovación tecnológica de los últimos tiempos. Sin embargo, y como veremos más adelante, la estrategia y la cultura son dos pilares fundamentales en dónde apoyarse de cara a enfrentar los desafíos que plantea esta "Era Digital" que llegó para quedarse. La fortaleza de la revolución digital no reside en las diferentes formas que adopta a través de la tecnología sino más bien en cómo las entidades pueden utilizar dichas herramientas tecnológicas para transformar sus modelos de negocio. Y la Banca no es ajena a esta transformación. Hablar de transformar un negocio es hablar de estrategia. La era digital ha cambiado, y está cambiando, muchas cosas incluso hasta los estilos de Liderazgo (y aquí aparece el tercer pilar fundamental). Las necesidades de los clientes y también de los propios colaboradores de la entidad van evolucionando al ritmo de las tecnologías digitales. Esto representa un profundo cambio cultural que éstas tienen que saber abordar.

Internet of Things

One manifestation of the latest innovation relates to Internet and is called the "Internet of Things" (IoT). According to a Deloitte study, in 2015 one billion IoT devices will be placed on the market (60% more than in 2014) and 60% of all existing devices (about 2.8 billion) will be purchased and used by companies and industries while 90% of the revenue generated by the use of these devices will be generated by companies from different industries.

Connectivity creates opportunities while requiring something fundamental: the transformation of business models. The financial industry as such is not (nor will be) outside the process. Similarly, it brings risks that require entities to develop security platforms that are reliable for users. That is, several challenges in one.

Mass use of IoT in financial services has yet to emerge. However, IoT could have many valuable applications such as in product design (e.g. leasing) that adapts to parameters different to today's and that can be measured in real time, or risk management and contracts (e.g. guarantees) through the use of intelligent analytical information using interconnected devices linked to an entity's central systems. Let's leave the concept of Innovation for a moment and turn to Digital.

Digital

To think of digitization is, at first glance, to think of technology. One could say that this is perhaps the clearest demonstration of technological innovation in recent times. However, as discussed below, strategy and culture are two fundamental pillars that must be taken into account when facing the challenges of the digital era. The strength of the digital revolution does not lie in the different forms adopted by technology but, rather, on how entities can use these technological tools to transform their business models. And banking is no stranger to this transformation. To talk of transforming a business is to talk of strategy. The digital age has changed – and is changing – many things, even leadership styles (this is where the third fundamental pillar appears). The needs of the organization's customers and also of its employees are evolving at the pace of evolving digital technologies. This represents a profound cultural change that companies need to know how to address.

Registros Oficiales / Official Gazette



Área Político Administrativo

(S-R.O. 744; 29-04-2016)

Función Legislativa. Se expide la "Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas".

(S-R.O. No. 759; 20-05-2016)

Función Legislativa. Se publica la "Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril de 2016".



Área Tributaria

(R.O. No. 745; 2-05-2016)

Acuerdo No. 048 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Se expide el Instructivo para la obtención de certificaciones de exoneración del impuesto a las tierras rurales.

(S-R.O. No. 751; 10-05-2016)

Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000187 del Servicio de Rentas Internas. Se aprueba el "Anexo Reporte de Transacciones con Tarjetas de Crédito, Débito, Prepago y Dinero Electrónico" TDC.



Área Laboral y Seguridad Social.

(R.O. No. 752; 11-05-2016)

Acuerdo No. MDT-2016-0101 del Ministerio del Trabajo. Se expide la Norma para regular modalidades de trabajo aplicables en el sector florícola.



Área Financiera.

(R.O. No. 743; 28-04-2016)

Resolución No. UAF-DG-SO-2016-0001 del Consejo Nacional contra el Lavado de Activos. Se expide el Instructivo para la prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo de los sujetos obligados a informar a la UAF, catalogados como actividades y profesiones no financieras designadas (APNFD's).



Administrative Policy Area

(S-R.O. 744; 29-04-2016)

The Legislative Function issues the "Law to Balance Public Finances".

(S-R.O. No. 759; 20-05-2016)

The Legislative Function publishes the "Law for Solidarity and Co-responsibility for the Reconstruction and Reactivation of the Zones Affected by the Earthquake of April 16 2016".



Tax Area

(R.O. No. 745; 2-05-2016)

Agreement No. 048 of the Ministry of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries issues the Directive for obtaining certificates for exoneration from the rural land tax.

(S-R.O. No. 751; 10-05-2016)

Resolution No. NAC-DGERCGC16-00000187 of the Internal Revenue Services approves the "Annex Report on Credit Cards, Debit Cards, Prepayments and Electronic Money Transactions" TDC.



Labor Social Security Area

(R.O. No. 752; 11-05-2016)

Agreement No. MDT-2016-0101 of the Ministry of Labor issues the Regulation to regulate work applicable to the flower sector.



Finance Area

(R.O. No. 743; 28-04-2016)

Resolution No. UAF-DG-SO-2016-0001 of the National Council for the Prevention of Money Laundering issues the Directive for the prevention of crimes of money laundering and terrorist financing for individuals required to report to the UAF, designated non-financial businesses and professions (DNFBP).

(R.O. No. 755; 16-05-2016)

Resolución No. 230-2016-V de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Se expide la Norma para la transformación de las bolsas de valores de corporaciones civiles a sociedades anónimas.

Resolución No. 231-2016-V de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Se expide la Norma para la determinación de capitales mínimos de las bolsas de valores, casas de valores, calificadoras de riesgo, administradoras de fondos y fideicomisos, de los depósitos centralizados de compensación y liquidación de valores y de la sociedad proveedora y administradora del Sistema Único Bursátil SIUB.

(R.O. 757; 18-05-2016)

Resolución No. 233-2016-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Se expide la Norma para la conformación de grupos financieros y las operaciones que pueden realizar entre sí.



**Área de Turismo, Medio Ambiente,
Transporte, Comunicaciones,
Electrificación, Petróleo, Salud.**

(S-R.O. No. 741; 26-04-2016)

Decreto Ejecutivo No. 975. Se reforma el Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

(R.O. No. 749; 6-05-2016)

Resolución No. 05-03-ARCOTEL-2016 de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. Se expide el "Reglamento para la Prestación de Servicios de Telecomunicaciones y Servicios de Radiodifusión por Suscripción."

(S- R.O. 756; 17-05-2016)

Resolución No. N° 04-03-ARCOTEL-2016 de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. Se expide el Reglamento para otorgar títulos habilitantes para servicios del régimen general de telecomunicaciones y frecuencias del espectro radioeléctrico.

(R.O. No. 755; 16-05-2016)

Resolution No. 230-2016-V of the Monetary and Financial Regulation and Policy Board issues the Regulation to transform stock exchanges into corporations.

Resolution No. 231-2016-V of the Monetary and Financial Regulation and Policy Board issues the Regulation for calculating minimum capital of stock exchanges, brokerage houses, credit rating agencies, fund managers and trustees of centralized clearing and settlement of securities houses and the provider company and the Single Stock Exchange System (SIUB).

(R.O. 757; 18-05-2016)

Resolution No. 233-2016-F of the Monetary and Financial Regulation and Policy Board issues the Regulation for establishing financial groups and the operations that such groups may undertake between themselves.



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

(S-R.O. No. 741; 26-04-2016)

Executive Decree No. 975 reforms the General Regulation for Application of the Land Transport, Traffic and Highway Safety Law.

(R.O. No. 749; 6-05-2016)

Resolution No. 05-03-ARCOTEL-2016 of the Telecommunications Regulation and Control Agency issues the "Regulation for Provision of Telecommunications Services and Broadcasting through Subscription."

(S- R.O. 756; 17-05-2016)

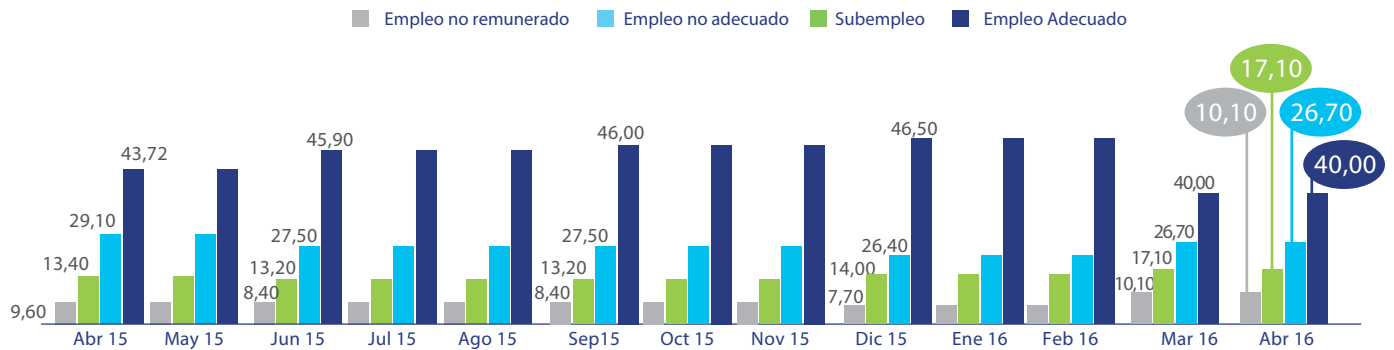
Resolution No. N° 04-03-ARCOTEL-2016 of the Telecommunications Regulation and Control Agency issues the Regulation for granting licenses for general services covering telecommunications and radio spectrum frequencies.

Cifras Económicas / Economic Indicators

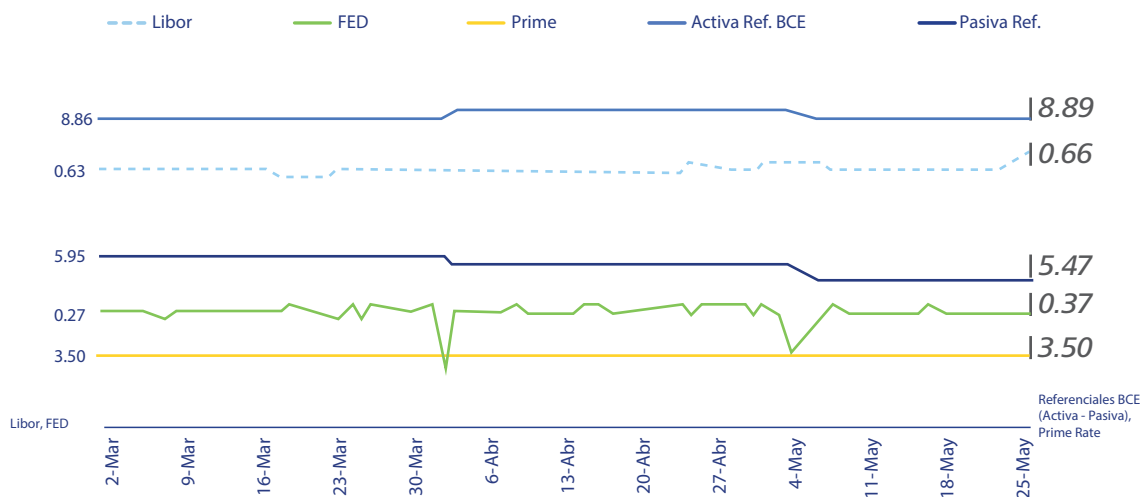
Monedas	Cotización	Tasa	Transacciones	
	Internacional	Oficial	Compra	Venta
Bolívar Fuerte	9.98	9.99	6.29	6.29
Euro	0.88	0.88	0.94	0.94
Libra Esterlina	0.69	0.69	0.66	0.66
Nuevo Sol	3.29	3.29	3.39	3.39
Peso argentino	14.21	14.21	9.68	9.68
Peso boliviano	6.84	6.91	6.90	6.90
Peso chileno	666.67	666.67	714.29	714.29
Peso colombiano	2926.54	2941.18	3125.00	3125.00
Real	3.55	3.55	3.77	3.77
Yen	111.30	111.36	122.70	122.70

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

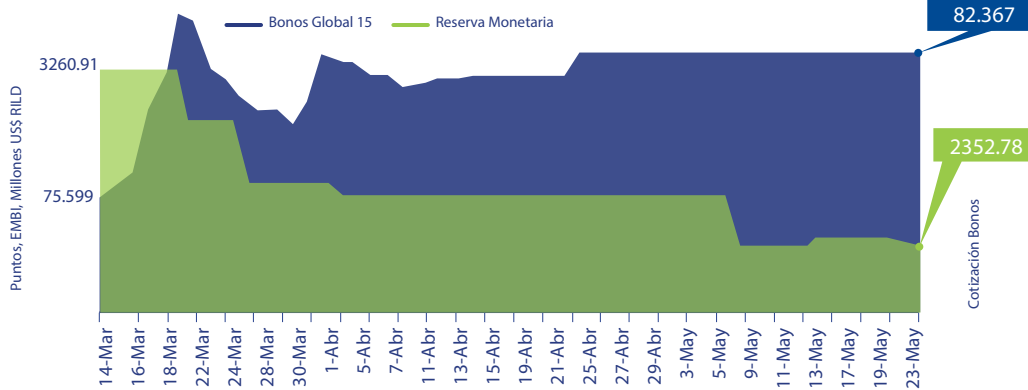
Evolución de Indicadores



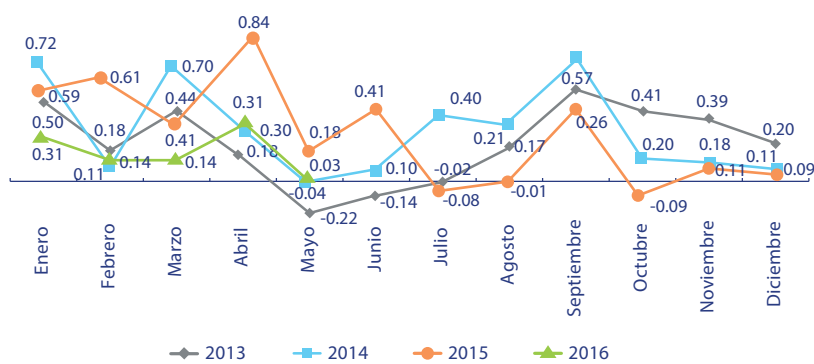
Tasas Referenciales



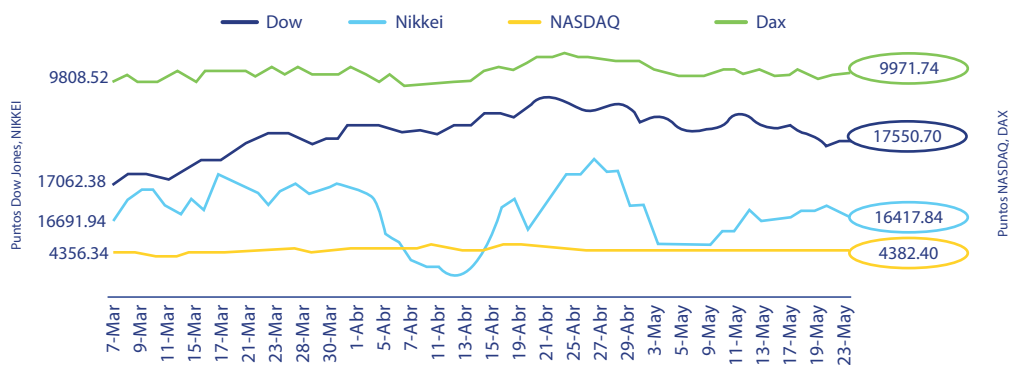
Bonos Global 15 y RILD



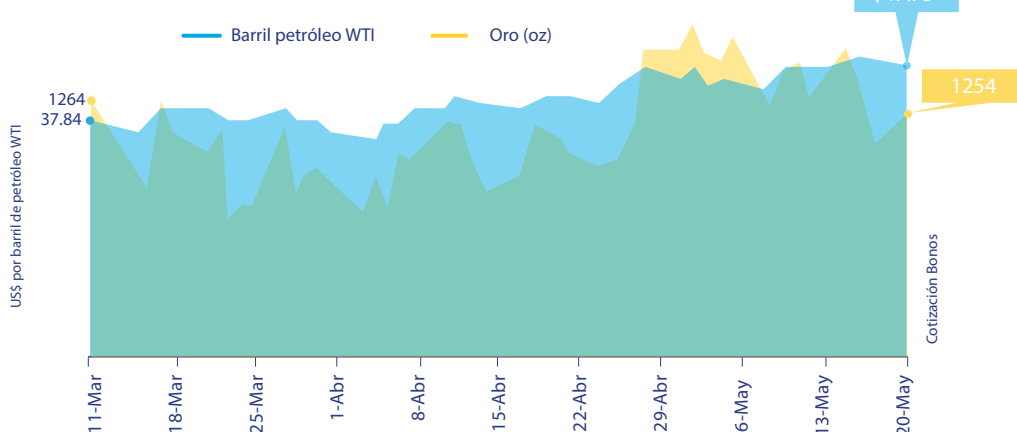
Inflación



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	
Abril 2016	0.20	5.85	9.03	9.03	3.50	0.44	0.64	0.90	1.23	
Mayo 2016	0.20	5.47	8.89	8.89	3.50	0.44	0.66	0.96	1.30	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasas de interés activas efectivas calculadas por el Banco Central

Segmento de Crédito	Productivo Corporativo	Tasa Referencial: 8.97% Tasa Máxima: 9.33%	Productivo PYMES	Tasa Referencial: 11.63% Tasa Máxima: 11.83%
	Consumo	Tasa Referencial: 16.81% Tasa Máxima: 17.30%	Vivienda	Tasa Referencial: 10.91% Tasa Máxima: 11.33%
	Microcrédito acumulación ampliada		Tasa Referencial: 22.21% 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	104.65	0.14	0.58	2.32	1.62
Abril	148.12	0.30	1.83	3.23	3.55	103.14	0.84	2.48	4.32	10.57	104.97	0.31	0.89	1.78	3.73
Mayo	148.06	-0.04	1.79	3.41	-0.49	103.32	0.18	2.66	4.55	2.11	105.01	0.03	0.92	1.63	0.46
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 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 para una descripción más detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

© 2016 Deloitte Global Services Limited