

Informativo Gerencial

Generamos impactos
que trascienden

Consideraciones al realizar la evaluación de salud de proyecto project health check 2

Reinventando RRHH:
Una transformación extrema 6

Registros oficiales 8

Cifras económicas 10



Consideraciones al realizar la Evaluación de Salud de Proyecto Project Health Check

Es de vital importancia poseer los conocimientos y herramientas que nos ayuden a detectar, de manera temprana, el momento en el que un proyecto se encuentra en vías de problemas, para así poder generar estrategias de recuperación.

El último estudio realizado por Deloitte Chile y la Universidad Santa María (Chile) sobre "El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones 2015" nos muestra que, aun cuando las estadísticas sobre la cantidad de proyectos que fracasan son cada vez menores, las cifras siguen mostrando más fallos de los que las organizaciones quisieran.

Ante esta realidad, los profesionales de la gestión de proyectos se ven enfrentados a proyectos con una alta probabilidad de fracaso o en crisis, y resulta de vital importancia poseer los conocimientos y herramientas que nos ayuden a detectar, de manera temprana, el momento en el que un proyecto se encuentra en vías de problemas, para así poder generar estrategias de recuperación.

¿Qué se entiende por proyecto en crisis?

Una organización con un nivel de madurez alto en la gestión corporativa de proyectos puede poseer definiciones formales sobre proyectos en crisis, sin embargo esto no ocurre con frecuencia. De todas formas, se pueden enumerar algunas características típicas de un proyecto en crisis como el alto riesgo de no cumplir los objetivos, incluyendo restricciones en tiempo, costos, alcance y calidad; aunque también puede obedecer a otras variables que sean particulares de la naturaleza del proyecto.

Síntomas de proyecto en crisis

De la misma forma como se diagnostican las enfermedades, antes de agravarse, pueden ser detectados los síntomas o alertas tempranas que nos permiten reconocer que el proyecto se encuentra en problemas, o en vías de estarlo.

La experiencia indica que existen síntomas comunes de proyecto en crisis, identificables en todo tipo de proyectos. Algunos de ellos son:

- No se tiene certeza de la fecha de finalización del proyecto
- No es posible medir con precisión el estado/rendimiento del proyecto
- Hitos claves del proyecto no se están cumpliendo según lo programado
- Los entregables finales están siendo desarrollados con una gran cantidad de errores, y/o no cumpliendo las expectativas

Considerations when performing a project health check

Access to knowledge and tools that provide for early detection of projects in trouble is vital if we are to generate recovery strategies.

The latest study undertaken by Deloitte and the Santa Maria University (Chile) on "The Value of Office Projects in Organizations 2015" shows that even though statistics indicate a decrease in the number of failing projects, the figures continue to show more failures than organizations would want.

Given this reality, project management professionals need to know how to deal with projects with a high probability of failure or in a crisis. Consequently, knowledge and tools that provide for early detection of projects in trouble are vital if we are to generate recovery strategies.

What it is meant by a project in crisis?

An organization with a high level of corporate maturity in project management may have formal definitions of projects in crisis, but not often. Nevertheless, listing some of the typical characteristics of a project in crisis and the high risk of not meeting goals is not difficult: restrictions on time, cost, scope and quality. Other variables particular to the nature of the project may also be added to the list.

Symptoms of a project in crisis

Just as one can diagnose a disease before it becomes serious, symptoms or early warnings allow us to detect a project in trouble or one that is floundering.

Experience shows that there are common symptoms for a project in crisis, identifiable in all types of projects. These include:

- Uncertainty on the project completion date.
- Not possible to accurately measure the project state/performance.
- Key project milestones not being met as scheduled.
- Final deliverables produced with many errors, and/or not meeting expectations.

Considerations when performing a project health check

- Existen desviaciones considerables de presupuesto y cronograma, y periodo a periodo la desviación sigue aumentando
- Reiteradas solicitudes de controles de cambios en el proyecto, que no parece terminar
- Existe un sobre esfuerzo de trabajo excesivo de los recursos del proyecto para lograr cumplir con lo planificado
- Recursos necesarios no están siendo asignados al proyecto
- Tensa relación entre los miembros del equipo de trabajo
- La moral de equipo es baja

¿Puede un proyecto ser irrecuperable?

Definitivamente sí, un proyecto en crisis puede ser irrecuperable; sin embargo, todo depende de tres factores:

- El nivel de desviación en el que se encuentre en relación de sus objetivos principales
- La etapa o grado de avance en el que se detecte y defina al proyecto como en crisis
- La tolerancia de las partes interesadas (stakeholders) o la organización respecto del grado permitido de desalineamiento.

Detección de la raíz de las causas

La etapa de detección de síntomas nos permite indicar si un proyecto se encuentra o no en crisis, pero luego de detectarlos es necesario encontrar las causas de estos, para luego, de ser necesario, definir estrategias para su mitigación.

La experiencia indica que existen causas de raíz comunes encontradas en distintos proyectos en crisis, algunas de ellas son:

- Poca experiencia/calificación del jefe de proyecto o del equipo de proyecto.
- Expectativas desalineadas de los principales stakeholders.
- Metodología de gestión de proyectos inadecuada.
- Gestión de riesgos poco efectiva, o nula.
- Plan de comunicaciones débil.
- El cronograma de actividades no es realista.
- Deficiencia de los indicadores de control y avance utilizados.
- Poca atención a los aspectos organizacionales y/o culturales.
- Débil apoyo del sponsor.
- Contrato con proveedores inadecuados.
- Requerimientos poco claros o ambiguos; así como falta de acuerdo de estos.
- Falta de definiciones, herramientas y procesos adecuados en la generación de los entregables.

- Significant deviations from budget and timetable, and period-to-period deviations continue to increase.
- Repeated requests for changes in project controls, with no end appearing to be in sight.
- Excessive overwork of project resources in order to achieve planned deadlines.
- Necessary resources not allocated to the project.
- Strained relationship between team members.
- Low team morale.

Can a project be unrecoverable?

Most definitely. A project in crisis may be unrecoverable. However, everything depends on three factors:

- The level of deviation in relation to the main objectives.
- The stage or degree of progress at which the project is detected and defined as being in crisis.
- The tolerance of stakeholders or the organization against the permitted degree of misalignment.

Detection of root causes

The detection of symptoms enables us to determine whether a project is in crisis or not. However, following detection, the causes need to be pinpointed and then, if necessary, mitigation strategies defined.

Experience shows that common root causes are to be found in various projects in crisis, some of which are:

- Little experience/qualification of the project manager or project team.
- Impracticable expectations among the main stakeholders.
- Inadequate project management methodology.
- Ineffective or no risk management.
- Weak communications plan.
- Unrealistic schedule of activities.
- Deficient control and progress indicators.
- Little attention to organizational and/or cultural aspects.
- Weak sponsor support.
- Inadequate providers contract.
- Unclear or ambiguous requirements; as well as lack of agreement thereon.
- Absence of definitions, tools and appropriate processes to generate deliverables.



Consideraciones al realizar la evaluación de salud de proyecto project health check

A continuación se presenta una estrategia para abordar la detección y diagnóstico de las causas de raíz de los síntomas de proyecto en crisis, abordable en las siguientes etapas:

En primer lugar se deben focalizar los esfuerzos en la revisión de documentación del proyecto, la cual nos entrega una primera visión sobre que tan bien o mal se ha estado llevando a cabo; para luego realizar entrevistas a los principales interesados, tanto del equipo de proyecto como de la organización, con el objetivo de generar instancias para declarar y transparentar los problemas que a cada entrevistado le ha surgido a lo largo de este.

En la etapa de seguimiento se realiza acompañamiento a las principales reuniones de presentación del avance y coordinación del equipo de proyecto, observando el cómo se está generando la coordinación del proyecto, para finalizar realizando un diagnóstico y recomendaciones sobre las causas raíz encontradas, definiendo estrategias de mitigación de los síntomas encontrados.

Conclusiones

Tanto para las organizaciones, como para los profesionales de la gestión de proyectos, se hace absolutamente necesario considerar a la evaluación de salud de proyectos como un aliado, tomándola como una práctica formal y periódica; y así lograr detectar de manera temprana las desviaciones, definiendo e implementando medidas mitigadoras antes que sea demasiado tarde; recomendando incluso el incorporarla a los estándares que estemos utilizando en la organización, así como el añadir a la PMO las funciones de evaluación de salud de los proyectos.

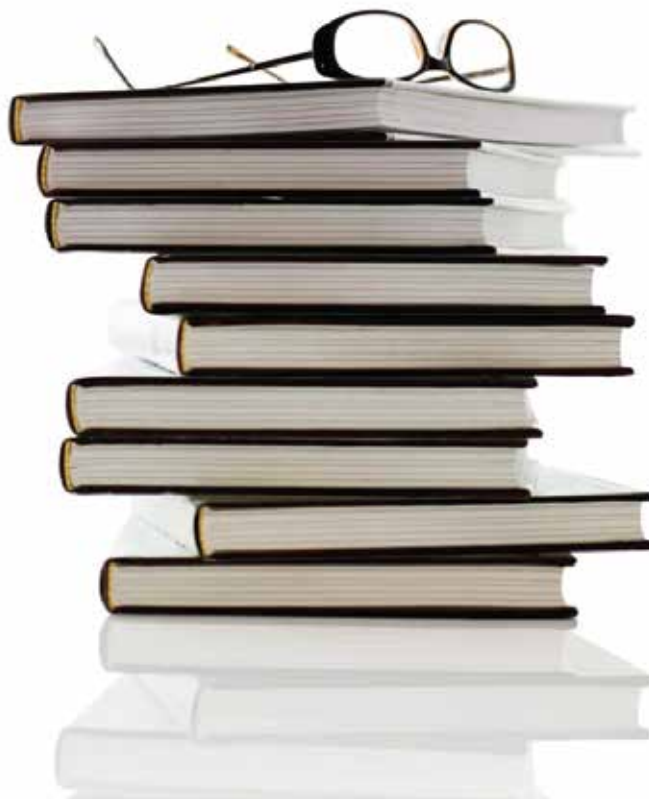
Below we present a two-stage strategy for addressing the detection and diagnosis of the root causes of project in crisis symptoms:

First, review the project documentation. This will provide an initial overview of how well or badly it has been carried out. Then interview key stakeholders, both from the project team as well as the organization, with the aim of generating opportunities to state and make transparent the problems that each interviewee has encountered.

In the second stage support is provided in the principal work progress meetings and when coordinating with the project team. Note how project coordination is generated. Finally, perform a diagnosis and make recommendations on the root causes identified, defining strategies to alleviate the symptoms found.

Conclusions

Both organizations as well as project management professionals must assess the health of a project, undertaking such as a formal and regular practice. Any deviations will then be detected early and mitigation measures defined and implemented before it is too late. Standards used within the organization should be incorporated and PMO functions should be included in the project health assessment.



Reinventando RRHH: Una transformación extrema

Reinventing HR: An extreme makeover

Tomado del estudio "Tendencias en Capital Humano 2015". Para acceder al estudio completo digite: www.deloitte.com/ec

RRHH está en una encrucijada. El área que alguna vez desarrollaba tareas transaccionales, hoy está llamada a ser ágil, a entender el negocio, a analizar la información y a desarrollar estrategias para atraer, retener, y desarrollar el talento.

Estos imperativos de negocio exigen no solo un nuevo modelo organizacional para RRHH, sino también una re-capacitación de los profesionales de RRHH alrededor del mundo. Es también una oportunidad sin precedentes para que RRHH juegue un papel predominante en los niveles más altos de la estrategia del negocio.

La pregunta es, ¿tienen las áreas de RRHH las capacidades para dar respuesta a las necesidades del negocio? Investigaciones recientes muestran que sólo el 30% de los líderes de negocio cree que RRHH tiene una buena reputación a la hora de tomar decisiones de negocio; sólo el 28% siente que RRHH es altamente eficiente; sólo el 22% cree que RRHH se está adaptando a las necesidades cambiantes de su fuerza laboral; y sólo el 20% siente que RRHH puede planear adecuadamente las necesidades futuras del talento.

Es necesaria una transformación extrema

Se están sumando varios factores que llevan a que reinventar RRHH sea una prioridad crítica.

- Hoy los CEOs y otros altos ejecutivos, están más preocupados que nunca por el talento humano. 87% de los entrevistados están profundamente preocupados por la cultura y el compromiso de los empleados, 86% por su liderazgo, y 80% por las capacidades de la fuerza laboral. Al mismo tiempo, 80% de los entrevistados cree que las competencias de RRHH -o la falta de ellas -son un problema significativo.
- Muchas organizaciones están migrando hacia un modelo global de servicios, y las funciones y sistemas de soporte (back-office) están siendo llevadas a la nube. En consecuencia, las áreas de RRHH tienen una oportunidad única para definir el alcance de los roles funcionales que se retienen dentro de la organización, tales como socios de negocios y centros de excelencia.

HR is at a crossroads. Once designed primarily as a compliance function, today's HR organization must be agile, business-integrated, data-driven, and deeply skilled in attracting, retaining, and developing talent.

These business imperatives demand not only a new organizational model for HR itself, but also a massive reskilling of HR professionals around the world. They also create an unprecedented opportunity for HR to play a preeminent role at the highest levels of business strategy.

The question is, do HR organizations have the right capabilities to meet business needs? Recent research shows that only 30 percent of business leaders believe that HR has a reputation for sound business decisions; only 28 percent feel that HR is highly efficient; only 22 percent believe that HR is adapting to the changing needs of their workforce; and only 20 percent feel that HR can adequately plan for the company's future talent needs.

An extreme makeover is necessary

Several factors are converging that should make reinventing HR a critical priority for companies around the world.

- CEOs and other senior executives are more worried about talent than ever before. Eighty-seven percent of our respondents are deeply concerned about culture and employee engagement, 86 percent about their leadership pipeline, and 80 percent about workforce capabilities. At the same time, 80 percent of survey respondents believe their company's HR skills—or lack of skills—are a significant issue.
- Many organizations are moving to a global business services model, and back-office functions and systems are transitioning to cloud technology. As a result, the HR function has an opportunity to play a leading role in defining the scope of retained functional roles such as business partners and centers of excellence.



- Las plataformas tecnológicas de RRHH ofrecen ahora sistemas integrados y acceso a más datos, incluidas herramientas de análisis y diagnóstico. Las funciones de auto-servicio son ahora una realidad, prácticamente eliminando la necesidad de tener generalistas de RRHH. Sin embargo, RRHH no ha sido aún capaz de aprovechar y optimizar las herramientas de análisis de datos.
- Un mercado global de talento, altamente competitivo, ha inclinado la balanza de poder hacia los empleados, forzando a RRHH a rediseñar programas para una fuerza laboral que cada día es más exigente.
- Prácticas tradicionales de RRHH tales como gestión del desempeño, y liderazgo y desarrollo, están sufriendo un cambio radical, forzando a RRHH a rediseñar los procesos tradicionales para proporcionar soluciones innovadoras.
- The newer HR technology platforms now offer integrated systems and more access to data, including analytics and assessment science. Employee self-service is now a reality, all but eliminating the need for HR generalists. Yet HR continues to struggle to optimize analytics.
- A highly competitive global talent market has shifted power into the hands of employees, forcing HR to redesign programs in the face of a much more demanding workforce.
- Traditional HR practices such as performance management and leadership and development are undergoing radical change, forcing HR to throw away the old playbook and deliver more innovative solutions.

Hay varios cambios en curso. Primero, RRHH está siendo forzado a cambiar su rol de un “proveedor de servicios” a un habilitador y desarrollador de talento. Las tareas tradicionales de servicio de RRHH ahora son realizadas a través de proveedores de servicios operativos, tecnologías de gestión del capital humano, y aplicaciones móviles y en línea de fácil acceso. La evolución rápida de la tecnología en la nube está absorbiendo aún más actividades tradicionales de RRHH, habilitando así a RRHH a invertir la mayor parte de su tiempo en proporcionar asesoría y consultoría a sus ejecutivos, en relación a las estrategias vinculadas al talento. En este nuevo mundo, la eficacia y eficiencia operacional de RRHH es más importante que nunca.

Segundo, RRHH está pasando de estar conformado por un grupo de generalistas, a uno de consultores del negocio altamente especializados.

Finalmente, el desarrollo profesional y la investigación han emergido como competencias clave para RRHH. Las compañías que tienen programas fuertes de desarrollo, y estrategias para el análisis de datos, superan por lejos a sus pares.

Todo comienza con el Director de RRHH

En esta era de cambios rápidos, el rol del CHRO (Director de RRHH) se vuelve más exigente que nunca. El CHRO de hoy tiene que ser innovador y conocedor del negocio y tener la capacidad de hablar en igualdad de términos con el CEO sobre temas del negocio. Al mismo tiempo, un CHRO tiene que saber cómo desarrollar al equipo de RRHH y ayudarlo a evolucionar para poder ser un área integrada en el negocio. Los CHROs también tienen que sentirse cómodos usando tecnología y herramientas de análisis de datos, fundamentales para el éxito futuro de RRHH.

Un signo de que muchas organizaciones quieren reforzar sus áreas de RRHH, es que están incorporando un perfil diferente en sus ejecutivos de primer nivel de RRHH. Las investigaciones revelan que cerca del 40% de los CHROs provienen de sectores de negocios, no de RRHH.

Several key changes are now underway. First, HR is being forced to redefine its role from “service provider” to an enabler and builder of talent. HR’s traditional employee service mission is now handled through operational services groups, modern human capital management technologies, and easy-to-access online and mobile applications. The rapid evolution of cloud technology is encompassing even more HR activities than traditional models, leaving HR to spend the majority of its time on advising and consulting executives on people-related strategies. In this new world, HR operational effectiveness and efficiency are table stakes.

Second, HR is shifting from a group of generalists to a team of highly skilled business consultants.

Finally, professional development and research have emerged as key HR capabilities. Companies with strong development programs and focused strategies to incorporate external data far outperform their peers.

It all starts with the senior HR leader

In this era of rapid business change, the role of the CHRO (HR Director) becomes radically different and more demanding than ever. Today’s CHRO must be innovative and business-savvy and be able to stand toe to toe with the CEO. At the same time, a CHRO must know how to bring the HR team together and help it evolve into a more distributed, business-integrated function. CHROs must also be comfortable adopting and embracing technology and analytics, which are integral to HR’s future success.

One sign that many organizations are expecting something fundamentally different from HR is that they are bringing in a fundamentally different kind of executive as CHRO. Research shows that nearly 40 percent of new CHROs now come from the business, not from HR.

Donde pueden empezar las organizaciones

- Diseñe el **área de RRHH para que aporte soluciones de valor**: para muchos negocios, es el momento de rediseñar el área RRHH con un enfoque en consultoría y servicio, y no sólo en eficiencia administrativa. Los socios de negocio de RRHH tienen que convertirse en asesores confiables, demostrando habilidades para analizar, asesorar, y resolver problemas críticos de negocios.
- Trabaje en la creación de **“redes de excelencia” dentro de la organización**. En lugar de ubicar a sus especialistas de RRHH en equipos centralizados, intégreles al negocio –coordinados a través de una fuerte red de expertos. Los procesos de reclutamiento, desarrollo, relaciones con los empleados, y coaching-capacitación, son estratégicos y deben coordinarse de manera centralizada, pero implementarse de manera local. Cuando los especialistas en estas áreas viven y trabajan cerca al negocio, su impacto es mayor.
- **Haga de su área de RRHH un imán de talento y liderazgo**: ¿Cómo llegan las personas a los cargos de RRHH en su organización? Si la gente pasa accidentalmente a RRHH, algo no está bien. Establezca procesos rigurosos de promoción para el área de RRHH y rote a los profesionales que tienen el mejor desempeño en otras áreas de negocio, para que ocupen cargos de liderazgo en RRHH.
- **Invierta en el desarrollo de habilidades del área de RRHH, como si el negocio dependiera de ello**: los profesionales de RRHH en todos los niveles necesitan tener un desarrollo continuo. Cree su propia “universidad de RRHH” e invierta en desarrollo profesional para asegurarse de que su equipo de RRHH esté desarrollando las habilidades que necesita para ser exitoso. Enfóquese en desarrollar capacidades tales como foco en el negocio, habilidades de consultoría, gerencia de proyectos, diseño y cambio organizacional, y habilidades analíticas de aplicadas a RRHH.

RESULTADO FINAL

RRHH necesita alinear sus habilidades y capacidades con las metas del negocio. A medida que RRHH lleva adelante sus propias transformaciones, su rol estratégico también debe cambiar para dar respuesta a las presiones del ambiente actual de negocios.

Imagine una organización en la cual los líderes del negocio miran hacia RRHH para obtener soluciones a medida que desarrollan las estrategias para impulsar el crecimiento, en la cual RRHH es considerado el principal desarrollador del talento y el liderazgo a través de todo el negocio, y en donde los líderes de negocios respetan y admiran a los profesionales de RRHH como co-líderes del negocio. Todo esto puede suceder, pero sólo a través de una transformación extrema del área de RRHH.

Where companies can start

- **Design the HR organization to deliver solutions**: For many businesses, it is time to redesign HR with a focus on consulting and service delivery, not just efficiency of administration. HR business partners must become trusted business advisors with the requisite skills to analyze, consult, and resolve critical business issues.
- Create business-integrated “networks of excellence.”**
- Rather than locating HR specialists in central teams, embed them into the business—but coordinate them by building a strong network of expertise. Recruitment, development, employee relations, and coaching are all strategic programs that should be centrally coordinated but locally implemented. When specialists in these areas live and work close to the business, their impact is greatly enhanced.
 - **Make HR a talent and leadership magnet**: How do people get HR jobs in your company? If they accidentally move into HR, this may be holding you back. Create rigorous assessments for top HR staff and rotate high performers from the business into HR to create a magnet for strong leaders.
 - **Invest in HR development and skills as if the business depended on it**: HR professionals at all levels need continuous professional development. Create your own “HR university” and invest in professional development to make sure your HR team is constantly sharpening its own saw and developing the necessary skills to survive. Focus on capabilities such as business acumen, consulting and project management skills, organizational design and change, and HR analytical skills.

BOTTOM LINE

HR needs to raise its game by aligning its skills and capabilities with the organization’s overall business goals. As HR pursues its own makeover, its strategic role must also change to meet the intense pressures of today’s business environment.

Imagine an organization where business leaders look to HR for advice as they develop business strategies to drive growth, where HR is considered the developer of talent and leadership across the business, and where business leaders respect and admire the HR professionals as co-leaders of the business. This can all happen, but only with an extreme makeover of HR.

Registros oficiales

Área Político - Administrativa

(III S-R.O. No. 598; 30-IX-2015)
Función Legislativa. "Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal".

(S-R.O. No. 613; 22-X-2015)
Decreto No. 799 de la Función Ejecutiva. Se reforma el Reglamento sustitutivo para la regulación de los precios de los derivados de los hidrocarburos.

Área Tributaria

(III S-R.O. No. 596; 28-IX-2015)
Decreto No. 775 de la Función Ejecutiva. Se reforma el Reglamento a la Ley de Abono Tributario.

(R.O. No. 599; 1-X-2015)
Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000685 del Servicio de Rentas Internas. Se expiden las normas para autorizar la "Carta de Cesión de Acciones" y la "Escritura Pública de Cesión de Participaciones" como comprobantes de venta para acreditar la transferencia por la enajenación de acciones y participaciones fuera de las bolsas de valores.

Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000686 del Servicio de Rentas Internas. Se dispone que sean agentes de retención del impuesto a la renta los depósitos centralizados de compensación y liquidación de valores.

Área Laboral y Seguridad Social

(IV S-R.O. No. 598; 30-IX-2015)
Oficio No. MDT-DM-2015-0180 del Ministerio del Trabajo. Fe de erratas del considerando sexto del Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0204 publicado en el Registro Oficial No. 588 de 16 de septiembre de 2015.

Área Comercio Exterior

(II S-R.O. No. 591; 21-IX-2015)
Resolución No. 009-2015 del Comité de Comercio Exterior. Se actualiza el listado de los exportadores con derecho a la concesión de certificados de abono tributario conforme el Anexo 1.

(III S-R.O. No. 608; 15-X-2015)
Resolución No. 039-2015 del Comité de Comercio Exterior. Se difiere al 0%, hasta el 12 de junio de 2016, la aplicación de las tarifas arancelarias y adicionalmente se excluye de la aplicación de recargos arancelarios a las importaciones de bienes tributables que realicen los comerciantes domiciliados en la provincia del Carchi (Contribuyentes activos) bajo el régimen transfronterizo, respecto de las subpartidas detalladas en el anexo de la resolución.

Official gazette

Administrative Policy Area

(III S-R.O. No. 598; 30-IX-2015)
The Legislative Function issues the Reformatory Law to the Integrate Penal Code.

(S-R.O. No. 613; 22-X-2015)
Decree No. 799 of the Executive Function reforms the substitute Regulation governing prices of hydrocarbons derivatives.

Tax Area

(III S-R.O. No. 596; 28-IX-2015)
Decree No. 775 of the Executive Function reforms the Regulation to the Tax Credit Law.

(R.O. No. 599; 1-X-2015)
Resolution No. NAC-DGERCGC15-00000685 of the Internal Revenue Services issues standards authorizing the "Letter of Share Transfer" and the "Deed of Share Transfer" as sales vouchers to accredit the transfer by divestment of stocks and shares outside the stock exchange.

Resolution No. NAC-DGERCGC15-00000686 of the Internal Revenue Services states that depositors of compensations and settlements from the stock exchange shall act as income tax withholding agents.

Labor and Social Area

(IV S-R.O. No. 598; 30-IX-2015)
Communication No. MDT-DM-2015-0180 of the Ministry of Labor Relations issues an Errata to the Sixth Ministerial Agreement No. MDT-2015-0204 published in Official Gazette No. 588 of September 16, 2015.

Overseas Commerce Area

(II S-R.O. No. 591; 21-IX-2015)
Resolution No. 009-2015 of the Overseas Commerce Committee updates the list of exporters with entitlement to a certified concession for tax credit pursuant to Appendix 1.

(III S-R.O. No. 608; 15-X-2015)
Resolution No. 039-2015 of the Overseas Commerce Committee extends the 0% applicable customs duty and excludes customs surcharges until June 12, 2016 on the import of taxable goods by traders domiciled in the province of Carchi (Active taxpayers) under the border regime with respect to items listed in the annex to the resolution.

(R.O. No. 613; 22-X-2015)

Acuerdo No. 005 del Ministerio de Comercio Exterior. Se dispone que para acogerse al procedimiento simplificado de devolución condicionada, los exportadores deberán declarar en la Declaración Aduanera de Exportación, que los productos que exportan son originarios de Ecuador.

Acuerdo No. 007 del Ministerio de Comercio Exterior. Se expide el reglamento para la entrega de los incentivos contemplados en el Proyecto de Inversión "Fomento al Sector Exportador."

Área Financiera

(R.O. No. 596; 28-IX-2015)

Resolución No. 109-2015-M de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Se reforman las normas para la gestión de dinero electrónico.

(R.O. No. 598; 30-IX-2015)

Resolución No. BCE-002-2015 del Banco Central del Ecuador. Se expiden las normas que rigen al Comité del Sistema de Dinero Electrónico.

(R.O. No. 611; 20-X-2015)

Resolución No. BCE-058-2015 del Banco Central del Ecuador. Se expiden las normas para la calificación de las entidades financieras privadas, banca pública y las entidades del sector financiero popular y solidario como corresponsales.

Área Producción

(R.O. No. 607; 14-X-2015)

Acuerdo No. 205 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Se fija el precio mínimo de sustentación de la tonelada métrica de caña de azúcar en pie, para la zafra 2015-2016 en USD. \$ 31,70.

Área Comercial

(R.O. No. 592; 22-IX-2015)

Resolución No. 008 de la Junta de Regulación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Se expiden las normas regulatorias para las cadenas de supermercados y sus proveedores.

(R.O. No. 601; 5-X-2015)

Resolución No. SCVS-INS-2015-013 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Se expide el Reglamento para la sustanciación de reclamos contra actos normativos, y actos administrativos regulados por el artículo 42 de Ley General de Seguros; y, para la interposición de los recursos de apelación y extraordinario de revisión contra actos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

(R.O. No. 613; 22-X-2015)

Acuerdo No. 005 of the Ministry of Overseas Commerce states that in order to benefit from the simplified procedure for conditional reimbursements exporters must declare using the Customs Export Declaration and the exported products must be of Ecuadorian origin.

Acuerdo No. 007 of the Ministry of Overseas Commerce issues the regulation for the incentives provided for in the "Promoting the export Sector" Investment Project

Finance Area

(R.O. No. 596; 28-IX-2015)

Resolution No. 109-2015-M of the Monetary and Finance Regulation and Policy Board reforms standards for managing electronic money.

(R.O. No. 598; 30-IX-2015)

Resolution No. BCE-002-2015 of the Central Bank of Ecuador issues standards governing the Electronic Money System Committee.

(R.O. No. 611; 20-X-2015)

Resolution No. BCE-058-2015 of the Central Bank of Ecuador issues standards for qualifying private financial entities, public banks and popular community-based finance sector entities as correspondent entities.

Production Area

(R.O. No. 607; 14-X-2015)

Agreement No. 205 of the Ministry of Agriculture, Farming, Aquaculture and Fisheries establishes the minimum support price for a metric ton of standing sugar cane for harvesting 2015-2016 at USD. \$ 31.70.

Commercial Area

(R.O. No. 592; 22-IX-2015)

Resolution No. 008 of the Regulation Board of the Market Control and Power Law issues regulations governing supermarkets and their providers.

(R.O. No. 601; 5-X-2015)

Resolution No. SCVS-INS-2015-013 of the Superintendence of Companies, Securities and Insurance issues the Regulation to support claims against regulatory and administrative acts covered by Article 42 of the General Insurance Law; and for filing appeals and extraordinary appeals for review with respect to ruling issues by the Superintendence of Companies, Securities and Insurance.

(R.O. No. 606; 13-X-2015)

Circular No. DINARDAP-OF-DN-2015-0006-C de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos. Se recuerda a los Registradores Mercantiles y Registradores de la Propiedad con funciones y atribuciones de Registro Mercantil lo siguiente: Para inscribir simultáneamente la constitución de una Compañía Anónima y la designación de los representantes legales y nombramientos respectivos, la designación de los primeros representantes pueden estar inserta en la constitución o en nombramientos adjuntos si fueron designados separadamente, según las últimas reformas a la Ley de Compañías, por los fundadores de esa compañía. En cuanto a las Compañías de Responsabilidad Limitada, se estará a lo establecido en el artículo 139 de la Ley de Compañías reformado en mayo de 2014.

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

(R.O 597; 29-IX-2015)

Resolución No. CORDICOM-PLE-2015-070 del Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación. Se reforma el Reglamento para la aplicación del artículo 36 de la Ley Orgánica de Comunicación sobre Difusión de Contenidos Interculturales.

(R.O. No. 613; 22-X-2015)

Resolución No. 004-2015 CD-IEPI del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Se dispone el descuento del 100% de la tasa por concepto de trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de denominación de origen ecuatorianas.

(R.O. No. 606; 13-X-2015)

Circular No. DINARDAP-OF-DN-2015-0006-C of the National Office of the Public Data Registry reminds Mercantile Registrars and Land Registrars with the functions and powers of Mercantile Registration of the following: To simultaneously register the constitution of a public limited company and the designation of the legal representatives and the respective appointments. Designation of the first representatives may be included in the constitution or the accompanying appointments if designated separately, in accordance with the latest reforms to the Companies Law, by the company founders. Limited Liability Companies are governed by article 139 of the Companies Law reformed in May 2014.

Tourism, Environmental, Transport, Communications, Electrification, Oil and Health Area

(R.O 597; 29-IX-2015)

Resolution No. CORDICOM-PLE-2015-070 of the Information and Communication Regulation and Development Committee reforms the Regulation for the application of article 36 of the Communication Law for the Diffusion of Inter-Cultural Content.

(R.O. No. 613; 22-X-2015)

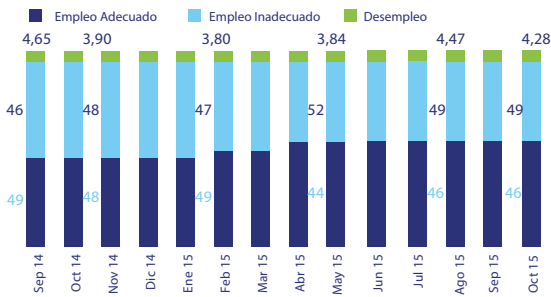
Resolution No. 004-2015 CD-IEPI of the Ecuadorian Intellectual Property Institute provides for a full discount on charges related to requests to register, record or assign rights related to Ecuadorian designation of origin.

Cifras económicas

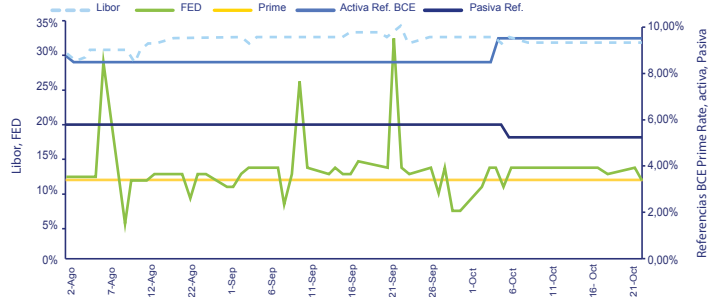
Monedas	Cotización		Transacciones BCE	
	Internacional	Tasa Oficial	Compra	Venta
Bolívar Fuerte	6.28	6.29	6.29	6.29
Euro	0.88	0.88	0.88	0.88
Libra Esterlina	0.65	0.65	0.65	0.65
Nuevo Sol	3.24	3.24	3.24	3.24
Peso argentino	9.49	9.49	9.49	9.49
Peso boliviano	6.88	6.91	6.91	6.91
Peso chileno	673.85	675.68	675.68	675.68
Peso colombiano	2882.68	2857.14	2857.14	2857.14
Real	3.85	3.85	3.85	3.85
Yen	119.54	119.47	119.47	119.47

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

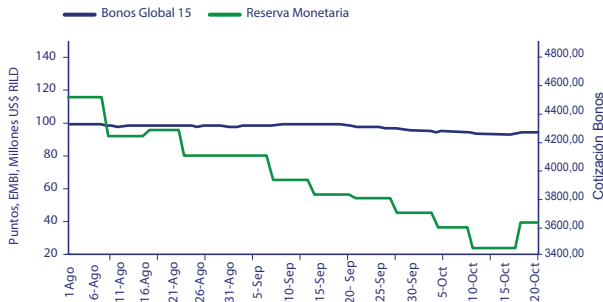
Evolución de Indicadores



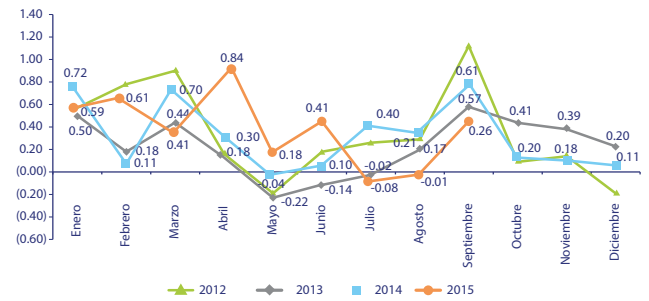
Tasas Referenciales



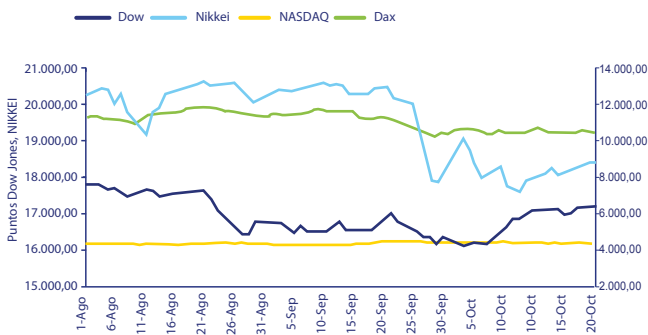
Bonos Global 15 y RILD



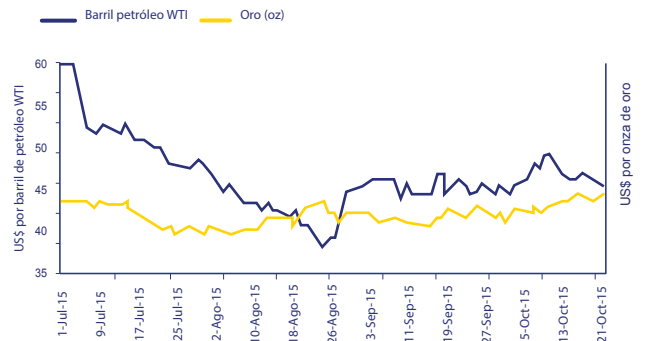
Inflación



Índices Bursátiles



Materias Primas



Tasas de interés

TASAS DE INTERES REFERENCIALES					INTERNACIONALES				
Período	Básica del Bco Central	Pasiva Referencial	Activa Referencial	Legal	Prime NY	Libor			
						30 días	90 días	180 días	360 días
2007	5.64	5.64	10.72	10.72	7.25	5.05	5.03	4.86	4.50
2008	0.20	5.09	9.14	9.14	4.00	1.44	2.10	2.44	2.62
2009	0.20	5.24	9.19	9.19	3.25	0.23	0.25	0.43	0.98
2010	0.20	4.28	8.68	8.68	3.25	0.26	0.30	0.46	0.78
2011	0.20	4.53	8.17	8.17	3.25	0.28	0.56	0.79	1.11
2012	0.20	4.53	8.17	8.17	3.25	0.21	0.31	0.51	0.84
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
Enero 2015	0.20	5.22	7.84	7.84	3.25	0.17	0.26	0.36	0.62
Febrero 2015	0.20	5.32	7.41	7.41	3.25	0.17	0.26	0.38	0.68
Marzo 2015	0.20	5.31	7.31	7.31	3.25	0.18	0.27	0.41	0.72
Abril 2015	0.20	5.39	8.09	8.09	3.25	0.18	0.28	0.40	0.70
Mayo 2015	0.20	5.51	8.45	8.45	3.25	0.18	0.28	0.41	0.72
Junio 2015	0.20	5.48	8.70	8.70	3.25	0.19	0.28	0.44	0.77
Julio 2015	0.20	5.54	8.54	8.54	3.25	0.19	0.29	0.47	0.81
Agosto 2015	0.20	5.55	8.06	8.06	3.25	0.20	0.33	0.53	0.85
Septiembre 2015	0.20	5.55	8.06	8.06	3.25	0.20	0.33	0.53	0.84
Octubre 2015	0.20	4.98	9.11	9.11	3.25	0.19	0.32	0.53	0.83

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasas de interés activas efectivas calculadas por el Banco Central		
Segmento de Crédito	Tasa Referencial	Tasa Máxima
Productivo Corporativo	8.70%	9.33%
Productivo PYMES	10.61%	11.83%
Consumo	16.22%	16.30%
Vivienda	10.75%	11.33%
Microcrédito acumulación ampliada	23.27%	25.50%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Evaluación de la inflación

INDICES DE INFLACIÓN																				
2012						2013					2014					2015				
% INFLACIÓN						% 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)	INDICE	MES	ACUMULADA (Por el año)	ANUAL (12 meses)	ANUALIZADA (Mes * 12)
Enero	136.74	0.57	0.57	5.29	7.01	142.34	0.50	0.50	4.10	6.18	146.51	0.72	0.72	2.92	9.01	101.24	0.59	0.59	3.53	7.39
Febrero	137.80	0.78	1.35	5.53	9.71	142.61	0.18	0.69	3.48	2.30	146.67	0.11	0.83	2.85	1.32	101.86	0.61	1.21	4.05	7.60
Marzo	139.05	0.90	2.26	6.12	11.45	143.23	0.44	1.13	3.01	5.34	147.69	0.70	1.53	3.11	8.67	102.28	0.41	1.63	3.76	5.06
Abril	139.26	0.16	2.42	5.42	1.83	143.49	0.18	1.31	3.03	2.20	148.12	0.30	1.83	3.23	3.55	103.14	0.84	2.48	4.32	10.57
Mayo	138.99	-0.19	2.22	4.85	-2.30	143.17	-0.22	1.09	3.01	-2.64	148.06	-0.04	1.79	3.41	-0.49	103.32	0.18	2.66	4.55	2.11
Junio	139.24	0.18	2.40	5.00	2.18	142.97	-0.14	0.94	2.68	-1.66	148.22	0.10	1.90	3.67	1.30	103.74	0.41	3.08	4.87	4.99
Julio	139.60	0.26	2.67	5.09	3.15	142.94	-0.02	0.92	2.39	-0.25	148.81	0.40	2.31	4.11	4.88	103.66	-0.08	2.99	4.36	-0.92
Agosto	140.00	0.29	2.97	4.88	3.49	143.19	0.17	1.10	2.27	2.12	149.13	0.21	2.52	4.15	2.61	103.65	-0.01	2.99	4.14	-0.12
Septiembre	141.58	1.12	4.12	5.22	14.42	144.00	0.57	1.67	1.71	7.00	150.04	0.61	3.15	4.19	7.57	103.93	0.26	3.27	3.78	3.29
Octubre	141.70	0.09	4.21	4.94	1.02	144.59	0.41	2.09	2.04	5.03	150.34	0.20	3.36	3.98	2.43					
Noviembre	141.89	0.14	4.36	4.77	1.62	145.16	0.39	2.49	2.30	4.83	150.62	0.18	3.55	3.76	2.26					
Diciembre	141.63	-0.19	4.16	4.16	-2.18	145.46	0.20	2.70	2.70	2.51	150.79	0.11	3.67	3.67	1.36					

* 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.

Conéctate con
Deloitte.

Aplicación Móvil
Calendario Tributario

Administra tus obligaciones tributarias de manera fácil y oportuna. Mantente al día con la declaración de tus impuestos.

Regístrate para tener alertas por cada identificación que ingrese al sistema.



Descarga gratuitamente nuestra aplicación en el App Store para IOS y en Play Store para Android.