



KPMG MGZN

Edición 1 - 2019 | Revista trimestral

Nuestra nueva publicación diseñada para
compartir nuestros artículos y publicaciones

Growing Pains

En nuestra encuesta anual CEO Outlook hablamos con los grandes líderes a nivel global, Latam y Colombia, para conocer las oportunidades que no quieren dejar pasar y los desafíos que les quita el sueño.

Actualidad

Principales causas
de fraude en Colombia

Internacionales

NIIF 17 - Más allá de la técnica

Legal

Obras por impuestos





- Auditoría
- Consultoría
- Impuestos
- Legal

**Conocemos Colombia,
asesoramos al mundo.**

—
Visítenos en
home.kpmg/co





KPMG en Colombia

KPMG MGZN | Edición 1 - 2019
Febrero 2019

Director

Camilo Bueno

Socio Estrategia, Clientes y Mercados

Editor

Carolina Ceballos

Head Communications and Events

Consejo de redacción

Martha Hernández

Head of Digital Strategy Staff

Productor de edición

Alexander Buendía

Head of Graphic Design Staff

Diseño y maquetación

Natalia Pabón

Asistente de Diseño Gráfico

Fotografía de portada

Tomada de imágenes con CC0 Creative Commons
a diciembre de 2018

Fotografía general

Banco de imágenes KPMG internacional

Banco de imágenes KPMG en Colombia

Banco de imágenes con CC0 Creative Commons
a diciembre de 2018

Contibuidores

Orlando Lugo

Socio Líder Seguros KPMG en Colombia

Camilo Rodríguez

Director Impuestos y Servicios Legales

Eric Thompson

Socio Impuestos KPMG en Colombia

Diego Ríos

Socio Forensic KPMG en Colombia

Contenido



4

Editorial

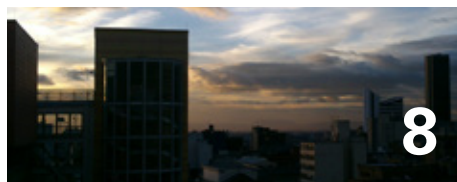
Momentos de transición
por **Jorge Humberto Ríos**



6

Coyunturas

Dos Villancicos
por **Eric Thompson**



8

Tema Central

Los CEO ponen en perspectiva los retos
de crecimiento del futuro



12

Actualidad

Principales causas de fraude
en las empresas colombianas



14

Normas internacionales

NIIF 17, más allá de la técnica
por **Orlando Lugo**



20

Análisis

Obras por impuestos
por **Camilo Rodríguez**



5

En la mira KPMG

Notas rápidas



16

KPMG Thought Leadership

La evolución
de los negocios



11

La foto

Eventos de KPMG
en Colombia



18

Tome nota

La preocupación
por proteger bases
de datos y evitar
ciberataques

Prohibida la reproducción, edición o transmisión total o parcial
por cualquier medio y en cualquier soporte sin la autorización
escrita de KPMG en Colombia.

La información aquí contenida es de naturaleza general
y no tiene propósito de abordar las circunstancias de ningún
individuo o entidad en particular.



Editorial

Momentos de transición

El inicio de este nuevo ciclo presidencial trae consigo nuevos retos y oportunidades para la economía del país, especialmente para el sector privado colombiano, que comienza a perfilar la agenda empresarial de estos cuatro años.

Retos y oportunidades alineados al pensamiento corporativo son los aspectos que enmarcan esta primera edición de nuestra revista KPMG MGZN, en la que priman diferentes estudios y análisis en torno a cómo los grandes ejecutivos perciben el entorno empresarial; así como los desafíos que tendrán que enfrentar. Esto lo vemos a través de tres grandes investigaciones, CEO Outlook 2018, CIO Survey y Global Consumer Executive Top of Mind, cuyos resultados identifican bajo dos perspectivas diferentes la importancia de adaptarse a los cambios, las principales barreras, los pronósticos sobre cómo el cambio afectará su negocio y sus relaciones con sus grupos de interés, impulsando la evolución de los negocios.

Alineado a este tema, surge la necesidad de revisar ¿qué tan preparadas están las empresas para enfrentar una situación de fraude o corrupción dentro de sus organizaciones?, inquietud que se evidencia en el resultado del CEO Outlook y se analiza en el estudio hecho por nuestro equipo de consultoría, que ahonda en cómo las empresas colombianas están actuando frente al perpetrador.

Por último, y continuando con el foco en nuestro país, analizamos el proyecto de Obras por impuestos y cómo con un ajuste en su aplicación permitiría al empresariado jugar un rol muchos más activo en esta iniciativa.

Jorge Humberto Ríos García
Presidente KPMG en Colombia



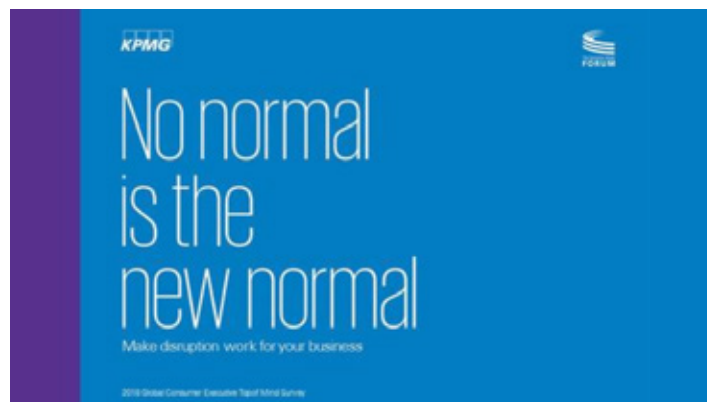
En la mira

Notas rápidas sobre investigaciones, estudios, nuevos negocios y otras publicaciones de la compañía.

Informe Luz 2018

WWF-Colombia, The Nature Conservancy (TNC), la organización Transforma, el Centro de Pensamiento Estratégico Internacional (CEPEI), la Red de Ciudades Cómo Vamos, y KPMG en Colombia presentan el Informe Luz sobre la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia.

<https://bit.ly/2OSxazy>



No normal is the new normal

El sector de consumo y retail está siendo transformado por tres revoluciones a la vez: geográfica, demográfica y tecnológica. Esta turbulencia se refleja en nuestra sexta encuesta anual Global Consumer Executive Top of Mind, en la que el 31% de los encuestados dice que los nuevos competidores disruptivos están redefiniendo la industria. Los ejecutivos también dijeron que el cambio de tecnología (25%) y la competencia de las plataformas de negocios (24%) son desafíos significativos.

<https://bit.ly/2w1yGbt>

El impacto de la Regulación General de Protección de Datos (GDPR) en Colombia

La Regulación General de Protección de Datos (conocida en inglés como General Data Protection Regulation GDPR) tiene como objetivos proteger la privacidad de los ciudadanos de la Unión Europea, armonizar las leyes de privacidad de datos en los países miembros de esta región y replantear el enfoque de las organizaciones en el manejo de los datos personales de su nómina, clientes y proveedores.

<https://bit.ly/2wcaliv>



Global family business tax monitor

Para las empresas familiares que planean transferir su negocio de una generación a la siguiente, los costos impositivos pueden variar ampliamente, dependiendo de dónde se encuentren ubicadas. Global family business tax monitor de KPMG Enterprise examina estas diferencias en 65 países, regiones y jurisdicciones y analiza cómo pueden influir en el cambio generacional exitoso de las empresas familiares.

<https://bit.ly/2s9UMFS>



Dos villancicos

Por
Eric Thompson
Socio de Impuestos KPMG Colombia

El proyecto de Ley de Financiamiento es una formulación de política recaudatoria para mitigar el déficit fiscal basada en 3 componentes claves de acuerdo con la legislación:

1. Una ambiciosa expansión de cobertura y tarifa del IVA a segmentos económicos no gravados (80% del objetivo recaudatorio), con un mecanismo compensatorio y focalizado en favor de los estratos de menores ingresos.
2. Alza de la tributación de personas naturales y con énfasis en personas de ingresos superiores (con globalización, supresión de deducciones – especialmente ligada al ahorro –, escalas tarifarias adicionales de 35% y 37%, impuesto al patrimonio “temporal” y última oportunidad de la normalización de activos omitidos y pasivos inexistentes antes del inicio de la ofensiva penal).
3. Apuesta al crecimiento económico vía reducción moderada de la carga tributaria sobre empresas (con reducción gradual de tarifa general – del 33% al 30% – y de la renta

presuntiva patrimonial).


La disrupción innovadora en el IVA no se extiende con igual fuerza a Renta de empresas. Como las reformas tributarias son parte de las tradiciones navideñas, siempre afloran en ellas la nostalgia. Y en el fondo, el gobierno entrante afina la entonación del nostálgico villancico de esta década:

1. Tarifas demasiado altas para la competitividad (tanto que para dejar de ahuyentar multinacionales para que tomen a Colombia como base regional se propone crear un Régimen Holding para desgravar dividendos del exterior).
2. La proliferación de nuevos esquemas de incentivos fiscales, que generan ganadores por la mano visible del Estado y que implican costos adicionales de gestión. El más eficiente incentivo fiscal es una tarifa baja y general.
3. Carencia de una estrategia integral de cómo tomar por los cuernos el toro de la informalidad, que se incentivaría con un IVA expandido. La competencia desleal entre sector informal y los contribuyentes formales es rampante y el arsenal fiscal está concentrado en los segundos.
4. La DIAN es un actor secundario, y como lo alertó crudamente su Director, carece de planilla suficiente y clama por renovación humana y tecnológica. Paradójicamente, el sistema tiene reglas excesivas que presumen su incapacidad de control y carece de frenos y

contrapesos para sus potenciales abusos en contra del contribuyente.

El nuevo gobierno, presionado por el corto plazo, confronta lo urgente. Es evidente que la clase media pagará más impuestos, y que la carga será mucho más pesada para los estratos de mayores ingresos y patrimonio. Esto es “progresividad” real, un golpe creciente al bolsillo al subir el estrato, gracias en buena parte a un IVA hoy regresivo que se tornaría progresivo. Pero el gran reto es convencer a la ciudadanía que esta mayor contribución saldrá mucho más barata que un gasto público social desfinanciado, que una mayor inflación – el más injusto impuesto de todos-, que menores empleos y salarios estancados. La dificultad político/mediática es que son más visibles los costos que los beneficios.

Al final, se apuesta por una política recaudatoria urgente para salvar la estabilidad fiscal, sin comprometerse de lleno con una política tributaria estructural sostenible, de largo plazo y pro-crecimiento. Si se bloquea la expansión del IVA persistiendo muchas exenciones o exclusiones, o se recortan las tarifas sugeridas, será inevitable un volátil Plan B. Y este villancico improvisado podría sonar aún más a una tributación obsoleta.



Tema Central

Los CEO ponen en perspectiva los retos de crecimiento del futuro



En la cuarta edición anual del estudio CEO Outlook Global de KPMG y la segunda edición para Colombia, los líderes empresariales se muestran optimistas por el posible repunte económico que se ha previsto para este año. Sin embargo, a pesar del crecimiento pronosticado, las organizaciones son más cautas y sus incrementos no serían notables.

Desde la perspectiva macroeconómica se plantó el entusiasmo: el 84% de los CEO colombianos confían en los prospectos de crecimiento de su empresa, y el 92%, en el crecimiento del país. Sin embargo, su confianza en el entorno macroeconómico no se traduce en objetivos ambiciosos de repunte dentro de sus compañías. La mayoría de los líderes colombianos (84%), de Latinoamérica (84%) y de la muestra global (55%) esperan un crecimiento conservador, de menos del 2% en los próximos tres años. Esta expectativa conservadora también afecta los planes de crecimiento de la fuerza laboral de las empresas. En el caso colombiano, el 96% de los encuestados acepta que primero deberá alcanzar los objetivos de crecimiento antes de contratar nuevos talentos (84% Latinoamérica y 52% a nivel global).

Además, los ejecutivos revelan las barreras que tendrán que sortear para cumplir sus objetivos de negocio.

“Al revisar los resultados y las ideas de los CEO, no deja de sorprendernos el gran volumen y profundidad de los problemas por resolver y que en muchos casos, se afrontan por primera vez en la historia, así como la confianza que demuestran en sí mismos, en su experiencia e intuición para afrontarlos”, comenta Jorge Humberto Ríos, Presidente de KPMG Colombia.

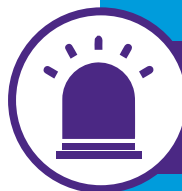
El panorama de riesgos a superar para los CEO colombianos en 2018 muestra diferencias significativas con respecto a 2017. El año pasado, las necesidades cambiantes de los clientes encabezó la agenda de riesgos, y el riesgo operacional y la ciberseguridad ocuparon el quinto y sexto lugar. Otro desafío para las organizaciones de nuestro país son los cambios generacionales; el 48% de los CEO advierten que necesitan revisar su negocio para satisfacer las necesidades de los Millennials; ya que enfrentan dificultades para ganar la atención de esta generación, por eso es imperativo reposicionar su marca, y adaptar sus canales de distribución y ventas para conquistarlos.

Los CEO reconocen que los datos de los clientes podrían ser su activo más valioso, pues con ellos logran evolucionar la capacidad de personalización de sus productos y servicios. Asimismo, saben que los datos de los clientes conllevan responsabilidades: el 59% de los líderes de la muestra global y el 100% de los colombianos, advierten que proteger estos datos es una de sus responsabilidades más importantes. Si la confianza del cliente se ve amenazada por su mal uso, las consecuencias para la empresa pueden ser devastadoras, además de públicas.

Para concluir, se destaca: “Encontramos algo que llamamos el CEO Social. Quizás sea sorprendente, pero creen en los datos y la información de las redes sociales. Cuando les preguntamos sobre las fuentes en las que confían para tomar decisiones estratégicas, las redes sociales emergieron como la fuente más fiable. El 96% por ciento de los CEO colombianos dice tener una gran confianza en ellas (frente a un 95 a nivel Latam y 81% a nivel global).

Para conocer el estudio completo visite [home.kpmg/co](https://home.kpmg.co) o en el siguiente [enlace](#).

CEO Outlook Colombia Principales Hallazgos



Viento en contra del crecimiento

- La geopolítica llega a las salas de juntas
- Cambios generacionales



Crecimiento realista

- Perspectiva macroeconómica optimista
- Una dosis saludable de pragmatismo



Lo digital se vuelve personal

- Líderes de la transformación
- El CEO como protector de datos
- Robots que fabrican trabajos



Ecosistemas y la intuición son clave para transformar

- Los ecosistemas y la intuición son clave para transformar la disrupción digital en oportunidades

La foto

Eventos KPMG en Colombia



Agenda Pública Privada por la Transparencia

El pasado viernes 31 de agosto realizamos nuestro evento Agenda Pública Privada por la Transparencia, en el que se debatió cómo crear un ambiente propicio para la transparencia en las organizaciones y qué tecnologías, modelos, buenas prácticas y recursos ha demostrado ser efectivos en la lucha contra la corrupción. En el encuentro participaron altos representantes del gobierno y el sector privado como Fernando Carrillo, Procurador General de la Nación, Alicia Arango, Ministra de Trabajo de la República de Colombia, Francisco Reyes, Superintendente de Sociedades, Pablo Felipe Robledo, Superintendente de Industria y Comercio, Mónica Contreras, Presidente de PepsiCo y Bruce Mac Master, Presidente de la ANDI.



3er Congreso Empresarial Colombiano – 74ª Asamblea Nacional de la ANDI

KPMG estuvo presente en el 3er Congreso Empresarial Colombiano, organizado por la ANDI bajo el lema “Primer encuentro con el nuevo Gobierno”, los empresarios asistentes tuvieron la oportunidad de conocer de primera mano las propuestas del gobierno entrante en relación a la agenda económica del país.



Reto Escuela Viva

Una vez más nos comprometimos con la educación de los colombianos. Construimos con los niños de las principales ciudades donde KPMG tiene presencia, herramientas de aprendizaje matemático y de lenguaje. En Bogotá convertimos un espacio desaprovechado en una sala de estudios e innovación.

El conocimiento como *core* de negocio de KPMG y la generación de espacios para actividades de grupo e integración crean sentido de pertenencia e impulsan el trabajo alineado al Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 4 - Educación de Calidad.

Principales causas de fraude en las empresas colombianas

Top 10 de tipos de fraude en Colombia



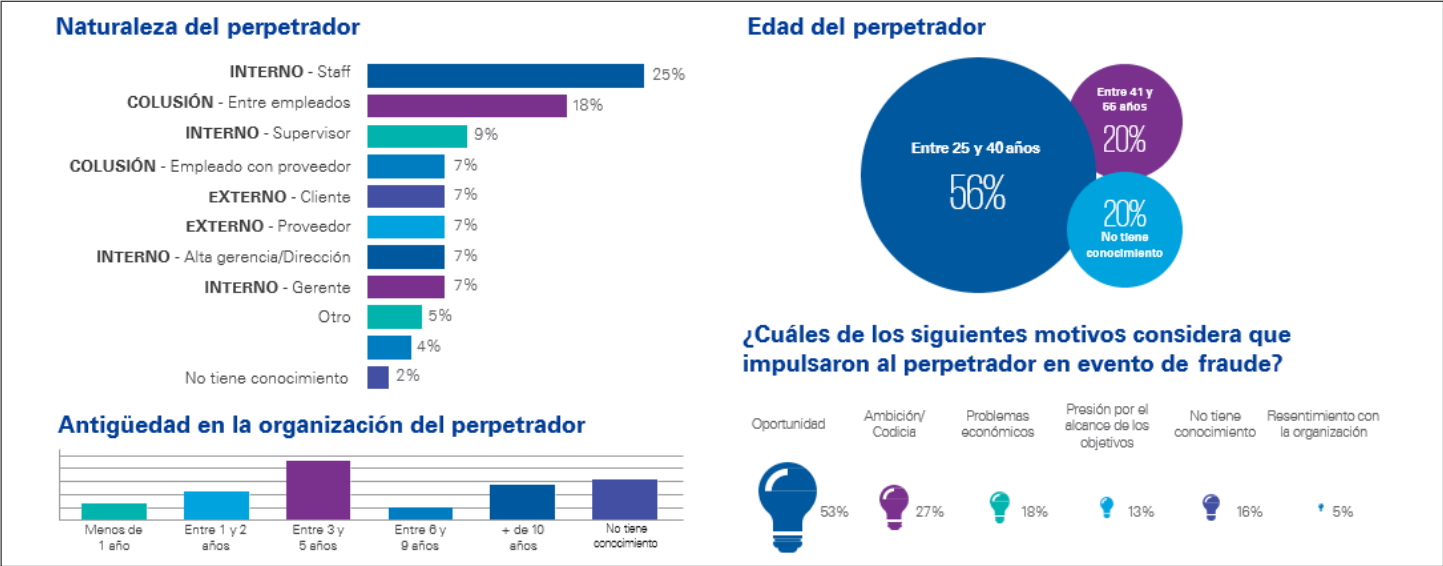
La corrupción y el fraude no son un mal que ataca únicamente al sector público. El reciente estudio publicado por KPMG ‘Encuesta sobre Fraude en Colombia’, revela detalles de cómo este problema también se produce y se propaga en compañías del sector privado, además devela el perfil de los perpetradores.

Los hallazgos evidencian características propias de los fraudes en Colombia, como el tiempo transcurrido entre el inicio de la conducta y la detección, entre un mes y seis meses en el 62% de los casos, y entre seis y doce meses en el 24% de los casos. Asimismo, las compañías indicaron que en el 85% de las situaciones, se logró identificar al perpetrador o perpetradores y en el 11%, que no fue posible. A pesar de los esfuerzos que han realizado las organizaciones en los últimos años, todavía existe una brecha en los procesos de investigación.

Al respecto, Diego Ríos, Director de Servicios Forenses de KPMG en Colombia, informó: “los resultados nos indican que más de la mitad de las organizaciones encuestadas han experimentado algún tipo de evento de fraude durante los últimos años. A su vez, encontramos que control interno fue el medio principal por el que se detectó el evento, con un porcentaje del 60%, seguido por los mecanismos de denuncia, con un 22%. Es así como estas áreas son claves a la hora de prevenir y detectar actividades delictivas”.

En cuanto a los impactos financieros, se identificó que el 45% de las empresas en Colombia logró cuantificar el monto defraudado en un valor de hasta diez mil dólares. El 20% tuvo pérdidas entre los diez mil y 50 mil dólares; mientras que el 23% reportó un detrimento superior a los 50 mil dólares y con un tope de 500 mil dólares.

Perfil del perpetrador



Fuente: Encuesta de fraude en Colombia, KPMG en Colombia

KPMG identificó que el perpetrador es de sexo masculino el 56% de las veces, con edades entre los 25 y 40 años (57%) y un nivel de educación profesional (36%) o técnico/tecnológico (33%). En un 22% de los fraudes se presenta colusión. En el caso de las mujeres, se evidencia que solo en el 11% de los casos actúan individualmente.

Cuando se analiza la naturaleza de quién comete el ilícito, se encuentra que en el 25% de las situaciones es un colaborador interno de la empresa, en el 18%, se trató de una acción en complicidad entre empleados, en el 9%, un supervisor, en el 7%, se trató de una alianza entre colaborador y proveedor y en el 7% de las veces, de alguien de la alta gerencia. Es decir, el 80% de los eventos de fraude fueron perpetrados por empleados de la organización. Al revisar el promedio de antigüedad de las personas que cometen estos delitos, el 38% llevaba entre tres y cinco años, seguido por quienes llevaban más de 10 años (16%).

Diego Ríos comentó: “los motivos que llevaron a que los delitos se llevaran a cabo son diversos: el primero fue la presentación de la oportunidad, otros, la ambición y codicia, problemas económicos, presión por el alcance de los objetivos y resentimiento con la organización. Entre las causas directas se identificaron la falta de controles internos, debilidad en la cultura ética, ausencia de políticas claras y bien definidas, o ausencia de un programa de entrenamiento de ética”.

El estudio de KPMG destaca que entre las consecuencias o perjuicios más relevantes por este tipo de eventualidades, se encuentran daños en la moral personal, deterioro a la imagen de la organización, afectación en las acciones o valor de la compañía, pérdida de contratos y multas económicas. Lo más preocupante es que el 29% de las empresas indicó no tener conocimiento de los efectos negativos no financieros ocasionados; es decir, las organizaciones no suelen ser conscientes de la repercusión real

de los eventos de fraude si se tiene en cuenta que las pérdidas económicas son tan solo una parte del impacto total.

El 69% de las compañías también indica que la investigación interna es la primera acción que toma una vez se tiene conocimiento del fraude. Después de comprobar la evidencia, inicia una acción judicial contra el empleado/tercero o realizan la denuncia ante los organismos reguladores pertinentes. Sin embargo, el 33% expresa que no se generó una condena o sanción, a pesar de haber interpuesto una denuncia.

Asimismo, la mayor parte de los encuestados (47%) expresó no haber identificado ninguna señal de lo que sucedía, mientras que el 23% tuvo como indicio el estilo de vida del perpetrador, el cual estaba por encima de sus posibilidades.



Normas internacionales

NIIF 17. Más allá de la técnica, ¿Cómo se puede ver impactado el negocio asegurador?

Por
Orlando Lugo
Socio de KPMG en Colombia

Como es sabido, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), después de un arduo y minucioso trabajo, emitió finalmente la NIIF 17 - Contratos de Seguro, la cual reemplazará la NIIF 4 a partir del 1 de enero de 2021 y cuyo contenido fundamental es el establecimiento de un nuevo modelo contable para el tratamiento de los contratos de seguros de vida, no vida y de reaseguro.

La lectura inicial de esta norma supone conocimientos técnicos y actuariales importantes, y los esfuerzos iniciales de las aseguradoras están orientadas

a ello, definiendo la información, profesionales y sistemas requeridos, y los posibles impactos en la data y en la perspectiva operacional.

Más allá de las implicaciones técnicas surgidas en la aplicación de los principios para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los contratos de seguro y reaseguro, se identifica que la nueva norma contable tendrá un impacto significativo en muchas áreas del negocio asegurador y no solamente en las áreas técnicas y contables.

Hoy en día, las aseguradoras están estudiando el desarrollo del modelo para la implementación de la NIIF 17.

Las áreas contables y actuariales de algunas compañías del sector ya se encuentran en el proceso de estimación de los impactos y estableciendo un cronograma para su desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, adicional a los cambios en los sistemas de información, la recopilación y almacenamiento de datos, y las mediciones y su reconocimiento; se hace necesario reflexionar sobre cómo mitigar la volatilidad y la mejor forma de aprovechar este cambio para automatizar, racionalizar y estandarizar. Los ejecutivos del sector deben reflexionar y actuar oportunamente en relación a las nuevas métricas



e indicadores clave de rendimiento bajo este nuevo estándar contable.

Al realizar un análisis de los impactos financieros y operativos de la aplicación de la NIIF 17, se han descubierto impactos comerciales que preocupan en los principales ejecutivos de las aseguradoras. Sobre todo en aquellas jurisdicciones en las que, de acuerdo con las regulaciones locales y estándares de vigilancia prudenciales, como la Superintendencia Financiera en el caso colombiano, se pueden establecer nuevos requerimientos de capital que afecten la capacidad de las aseguradoras de mantener niveles de capital apropiados para respaldar nuevas oportunidades de crecimiento, pago de dividendos a sus accionistas (locales e internacionales) o definir fusiones y adquisiciones.

Como se indica, los esfuerzos no necesariamente deben estar orientados específicamente a asuntos técnicos; se debe considerar también que la implementación de la NIIF 17 cambiará la percepción de los accionistas, los analistas económicos, el gremio, los consumidores y el regulador, en la medida en que los nuevos modelos de medición, si bien no alteran las ganancias de los productos, afectan el momento del reconocimiento, con mayor énfasis en los contratos de seguros a largo plazo.

A su vez, los ejecutivos del sector asegurador deberían tener un interés personal en los impactos de la NIIF 17, en especial si su desempeño está vinculado a indicadores clave de rendimiento, y más aún si en dichas medidas se utilizan bases contables.

Así las cosas, las compañías que comenzaron a explorar la presentación de su información financiera sobre la nueva base de la NIIF 17, han

comprendido que su tarea principal se basa en educar a la empresa sobre cómo explicar, interpretar y orientar los resultados sobre la nueva base de medición de reconocimiento de los contratos de seguros y reaseguro.

Si su organización aún no ha empezado a pensar estratégicamente sobre los impactos comerciales de la NIIF 17, se sugiere revisar los siguientes pasos:

Desarrolle un enfoque multifuncional	1.	2.	Entienda las implicaciones
Integre las funciones directamente afectadas de contabilidad, actuarial y TI junto con funciones como operaciones, marketing, distribución, desarrollo de productos y estrategia para crear una visión holística de los posibles impactos y estrategias. Integre los esfuerzos del área financiera y actuarial e informe permanentemente a la Junta Directiva.			Trabaje dentro de las funciones para evaluar cómo los impactos del negocio influirán en los modelos operativos y comerciales actuales y futuros. Considere lo que podría cambiar para responder a estos impactos y cómo se pueden usar para crear una ventaja competitiva.
Evalúe los informes y los requerimientos de capital locales, y su impacto en los dividendos y las estrategias de crecimiento	3.	4.	Verificación cruzada contra su estrategia futura
Explore los escenarios posibles según la NIIF 17 y considere cómo estos pueden afectar sus ratios de capital. Con el tiempo, evalúe nuevamente los escenarios para reflejar nueva información, interpretaciones o cambios en su mercado.			En la medida que se identifiquen implicaciones, tanto financieras como operacionales, revise y revalúe, de ser necesario, sus estrategias y modelos comerciales actuales y de largo plazo para garantizar que se presenten de la mejor manera, de acuerdo con el nuevo modelo de la NIIF 17.

Una vez se defina cómo la NIIF 17 impactará la forma en que se presentan los resultados financieros, dedique tiempo a hablar con sus principales grupos de interés, primero internamente en la empresa y luego a los inversionistas, reguladores, intermediarios, reaseguradores, redes de agentes, empleados y asegurados para ayudar a manejar las expectativas y garantizar que dichos resultados sean comunicados apropiadamente.



KPMG Thought Leadership

La evolución de los negocios desde la mirada de los CEO

Evolución, transformación y disrupción, son los términos claves que rondan la mente de los CEO en el mundo. Saben que deben incluirlos en el ADN de sus compañías para que sean exitosas y puedan mantenerse competitivas en el mercado. Según el Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2018 realizado por KPMG y The Consumer Goods Forum (CGF), el 65% de los directores ejecutivos asegura que su organización fomenta una cultura de innovación y disrupción, mientras que cerca del 40% no se está adaptando de forma correcta.

Asimismo, los resultados de la sexta encuesta anual revelan una industria de consumo en un punto de cambio radical, donde los CEO necesitan hacer modificaciones imperativas para ser competitivos.

El informe destaca que el 77% de las organizaciones de alto crecimiento tiene una cultura que promueve la innovación, mientras que el 60% de los rezagados digitales dice que la incertidumbre del ROI frena la transformación digital.

“El mercado minorista y de consumo de hoy en día está más allá de la

disrupción, está trastornado, y los CEO necesitan escuchar el mercado, mirar hacia afuera y enfocarse en cambiar sus negocios”, advirtió Willy Kruh, Presidente Global de Consumer & Retail de KPMG. “Lidiar con la disrupción continua interna y externa es una cuerda floja cada vez más difícil de caminar, pero ambas son claves para crear organizaciones centradas en el cliente. Las compañías que no puedan conectarse de manera auténtica con los clientes se quedarán atrás”.

Por su parte, Peter Freedman, Director General de The Consumer Goods Forum, indicó: “una de las transformaciones del modelo de negocio que estamos analizando es poner el propósito social a la cabeza de la estrategia. Los consumidores –especialmente los millennials- son responsables de US\$ 2.75 billones del gasto del consumidor, y ellos desean conocer qué representa la empresa a la cual le compran productos. Los retornos financieros ya no son suficientes y los compradores eligen poner su dinero donde hay beneficios ambientales, sociales y comunitarios”.

¿Cómo priorizarán los CEO las transformaciones para mantenerse competitivos? Las principales organizaciones digitales estructuran su crecimiento de la siguiente forma:

- **Priorizan la eficiencia operativa:** el 76% de los líderes digitales coincidió en que este era un enfoque para los próximos dos años que sería prioritario frente a temas como gobernanza y control, personas y cultura, hasta el crecimiento de los ingresos y la transformación empresarial.
- **Crear disrupción:** el 88% de los ejecutivos digitales asegura que lidera su industria en disrupción, es decir, cree que va por el camino indicado y no se está quedando rezagado con el paso de las evoluciones.
- **Alta tolerancia al riesgo:** Son pocos los líderes digitales que creen que la innovación se está frenando por una aversión al riesgo, solo el 17% lo piensa.
- **Doblar la participación de los clientes:** casi el 80% asegura que priorizará al cliente para aumentar los ingresos.

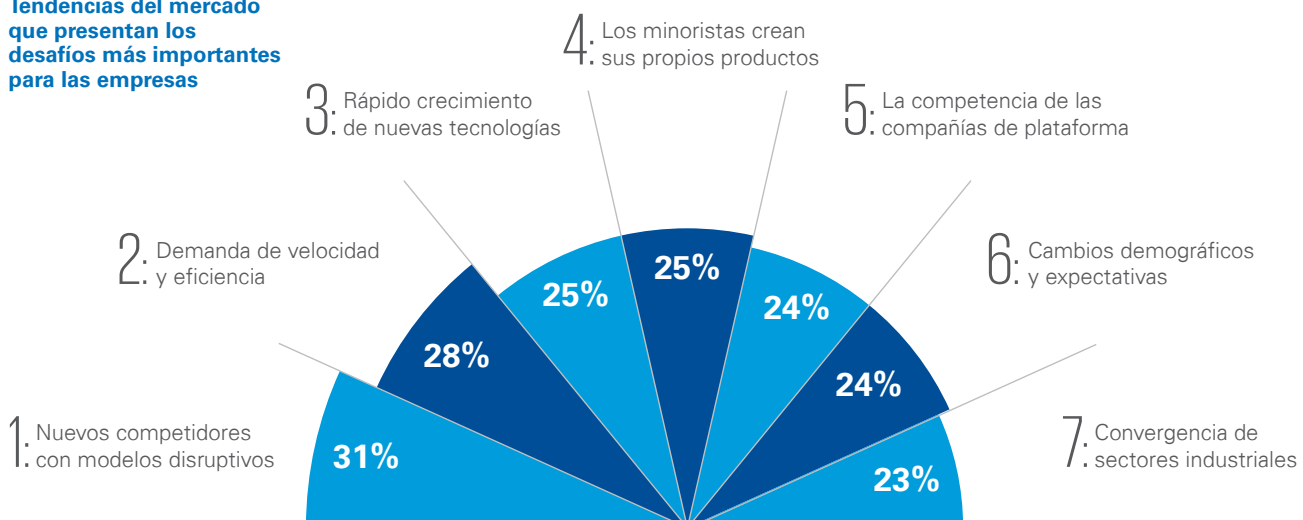
Freedman concluyó:
“para tener éxito en un mundo de disrupciones intensas, los resultados de la encuesta sugieren que debemos pensar en la colaboración de nuevas maneras. Eso se resume en el crecimiento de las compañías de plataforma, por supuesto. Pero de muchas otras maneras, lo que solía ser un campo de batalla competitivo ahora puede proporcionar posibilidades para la colaboración y las organizaciones que solían ser competidoras ahora pueden ser socias potenciales en el mercado”.

EXPECTATIVAS DE LOS CEO PARA EL 2020

Los resultados de la encuesta sugieren que en apenas dos años (2020) el panorama de la industria podría verse muy diferente en algunos aspectos puntuales:

- **Nuevos modelos de negocios:** los CEO aceptan que los modelos comerciales históricos y actuales no sobrevivirán a la disrupción continua.
- **Menos tiendas físicas:** los encuestados sienten y toman este cambio con entusiasmo, pues el 37% está de acuerdo con cerrar tiendas durante los siguientes 2 años, siendo un pensamiento muy marcado en los líderes de América del Norte.
- **Aumento de las ventas a través de canales propios:** con el fin de impulsar la velocidad y la eficiencia, los CEO coinciden en que necesitarán vender más productos a través de sus propios canales de distribución. Este sentimiento es compartido por los encuestados de América del Norte, Europa y América Latina.


Tendencias del mercado que presentan los desafíos más importantes para las empresas



A close-up, shallow depth-of-field photograph of a person's hand typing on a laptop keyboard. The hand is in sharp focus, while the laptop screen and the background are blurred. The lighting is bright, suggesting an indoor office or home environment.

Tome nota

**La preocupación por proteger bases de datos
y evitar ciberataques aumenta
en las organizaciones**



Las organizaciones están trabajando para fortalecerse en dos frentes: cumplir con la normatividad de protección de datos y, así mismo, blindarse de ataques cibernéticos. Así lo revela la “Encuesta CIO 2018” de KPMG y Harvey Nash. Las empresas tienen claro que evitar inconvenientes en estos dos aspectos previene dificultades en sus operaciones y finanzas.

Entre los hallazgos del estudio, se encontró que las juntas directivas han aumentado la inversión en seguridad y privacidad de datos, dada la importancia y obligación de cumplir con la Regulación General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés) y evitar infracciones.

La encuesta para líderes de TI más grande del mundo, analiza las respuestas de organizaciones con un gasto combinado anual de seguridad cibernética de hasta US\$46 mil millones. El informe evidenció que cerca del 23% de los encuestados están priorizando mejoras en seguridad cibernética a medida que las amenazas alcanzan un récord histórico, mientras que la gestión de riesgo operacional y el cumplimiento también se han convertido en una prioridad. Estas dos áreas representan las prioridades TI entre los directivos de las compañías.

Los líderes de la industria TI afrontan hoy la difícil tarea de entregar datos ricos y centrados en el cliente, pero manejando un entorno cargado de riesgos. A pesar de la necesidad y de la conciencia de los CIO de tomar medidas para mejorar la seguridad, el 38% de los encuestados advierte que no cumplirá con GDPR para el primer semestre del año. Además, el 77% está “más preocupado” por la amenaza de los delitos cibernéticos organizados, lo que significa un

aumento del 71% en comparación con la edición anterior. Solo un 22% dice estar bien preparados para un ataque cibernético.

La encuesta reveló que la confianza es el nuevo campo de batalla para la TI, ya que las organizaciones equilibran delicadamente el potencial de generación de ingresos de utilizar datos del cliente con la necesidad de privacidad y seguridad. Aquellas empresas que manejan un equilibrio de la manera más efectiva (organizaciones centradas en el cliente) tienen un 38% más de probabilidades de reportar una mayor rentabilidad que sus competidores. Sin embargo, el impulso hacia la protección de datos ha provocado una gran demanda de habilidades de ‘seguridad y resiliencia’, que experimentó el mayor salto en la escasez de habilidades, aumentando en un 25% anual.

“Los CIO tienen que caminar por una cuerda muy difícil. Por un lado, se les pide que impulsen la innovación, promuevan la transparencia y aseguren el uso responsable de los datos de los clientes en toda la organización, y por el otro, las juntas directivas están incrementando las verificaciones y exigiendo informes mejorados sobre ciberseguridad, integridad de datos y resiliencia, a medida que los reguladores y los consumidores se vuelven mucho más exigentes en datos personales. Las organizaciones que pueden lograr este equilibrio, entre la innovación y gobernanza, se encuentran en la posición más sólida para competir en un entorno tecnológico cada vez más complejo”, informó Albert Ellis, CEO de Harvey Nash Group.

A close-up photograph of a person's hands in a grey suit jacket. The left hand holds a silver pen, poised to write on a white document. The right hand rests on the document. The document has some faint, illegible text and a small table with columns. The background is blurred, showing a wooden desk and a green object.

Análisis

Obras por impuestos:

Ajuste necesario para
su aplicación plena

Por
Camilo Rodríguez
Director Impuestos y Servicios Legales

El mecanismo de obras por impuestos fue creado en Perú mediante la Ley 29230 del 2008, otorgándole a la empresa privada la oportunidad de financiar obras públicas de interés y de manera correlativa permitirle recuperar la inversión realizada por la vía de su imputación a buena cuenta del impuesto sobre la renta a cargo, hasta por 10 años.

A este novedoso mecanismo de pago de impuestos se le atribuye, en los 9 años de aplicación en Perú, un notable incremento en el desarrollo de proyectos de inversión pública en términos de calidad y oportunidad, generando efectos positivos para el Gobierno, sector privado y la comunidad en general. En efecto, en el caso del Gobierno, aceleró la ejecución de obras públicas con cumplimiento y confiabilidad, profundizó la descentralización económica y el desarrollo regional y promovió la integración del país. Para el sector privado, aumentó la competitividad de las empresas, mejoró su reputación en la comunidad y además permitió constituir una excelente oportunidad para desarrollar una política de responsabilidad social empresarial. Por último, para la comunidad mejoró la calidad de vida en la zona de la obra, aceleró la inversión en infraestructura, dinamizó la generación de empleo y mitigó el riesgo de corrupción.

En Colombia, acertadamente se replicó este mecanismo en el artículo 238 de la Ley 1819 de 2016, y se reglamentó con el Decreto 1915 de 2017. Ahora bien, nuestra regulación, a diferencia de la peruana, presenta dos modalidades de aplicación. La primera consiste en destinar hasta el 50% del impuesto sobre la renta a cargo en el año gravable, a la inversión en la obra pública; la segunda, que es la que se implementó en Perú, consiste en financiar el valor total de la obra pública y permitir la aplicación de ese valor como un descuento efectivo en el pago del impuesto sobre la renta en cuotas iguales de un 10% durante los 10 años siguientes.

En estricto sentido, la segunda modalidad constituye una financiación sin intereses de obras públicas por parte del sector privado con cargo a impuestos futuros. Ahora bien, esta modalidad no ha tenido desarrollo en nuestro país por razones de inconveniencia financiera como quiera que la Ley no establece la posibilidad de llevar a valor presente los montos que van a ser objeto de imputación para los años del pago del impuesto, por lo tanto es necesario ajustar la Ley con el objeto de permitir

el descuento efectivo “actualizado”, y de esa manera reconocer, por lo menos, que el contribuyente no pierda el poder adquisitivo de su cuenta por cobrar contra el impuesto a pagar.

Es evidente que el mecanismo obras por impuestos es una forma más de extinguir la obligación tributaria y no un beneficio tributario, por lo tanto un ajuste a su concepción no representa un costo fiscal para las finanzas públicas y en cambio contribuye a darle viabilidad financiera a la medida con miras a su efectiva aplicación.

Es importante evaluar la ampliación excepcional de la aplicación de este mecanismo a zonas no ZOMAC, en aquellos eventos de catástrofes naturales o cuando existan especiales circunstancias de urgencia, obviamente con todos los controles y vigilancia del caso.

De otra parte, la Ley limitó la aplicación de este mecanismo a la ejecución de proyectos de obras públicas con trascendencia social en las denominadas ZOMAC (Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado), los cuales serán elegidos de un Banco de Proyectos administrado por la Agencia de Renovación del Territorio. En ese sentido, se considera importante evaluar la ampliación excepcional de la aplicación de este mecanismo a zonas no ZOMAC, en aquellos eventos de catástrofes naturales o cuando existan especiales circunstancias de urgencia, obviamente con todos los controles y vigilancia del caso.

Agenda KPMG | Eventos 2019

Separe su agenda y acompañenos en nuestros próximos eventos. Para confirmar su inscripción o conocer más información visítenos home.kpmg/co/es/home/events

Seminario de Renta – Sector Real

Se abordarán los principales rubros de la declaración de renta a presentar por el año gravable 2018 y el formato de conciliación fiscal.

Fecha: 19 de febrero

Lugar: Hotel Casa Dann Carlton Cl. 93b #19-44

Horario: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Inversión: \$350.000



Seminario de Renta – Sector Financiero

Conozca los principales rubros de la declaración de renta a presentar por el año gravable 2018 y cómo aplicarla.

Fecha: 21 de febrero

Lugar: Hotel Casa Dann Carlton Cl. 93b #19-44

Horario: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Inversión: \$350.000



Seminario Información Exógena

La información exógena se ha convertido en una herramienta de cruces de información y estudios para la Dirección de Impuestos.

Fecha: 27 de febrero

Lugar: Hotel Casa Dann Carlton Cl. 93b #19-44

Horario: 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Inversión: \$350.000



Prográmese para conocer de primera mano nuestras publicaciones de este año



Análisis de variación de tarifas hoteleras y de aviación en Colombia 2018

► Enero 2019



Ley de Financiamiento Aspectos Relevantes Ley 1943 - Diciembre 28 de 2018

► Enero 2019



Frontiers in Finance

► Marzo 2019



European Football Valuations Report

► Mayo 2019



Global CEO Outlook 2019

► Junio 2019



Global Family Business Survey 2017

► Septiembre 2019



Conocemos Colombia, asesoramos al mundo

Visita nuestra página web

home.kpmg/co

Para mayor información contáctanos

colombia@kpmg.com.co



KPMG_CO



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



kpmgencolombia