



KPMG MGZN

Edición 3 - 2019 | Revista trimestral

Nuestra nueva publicación diseñada para
compartir nuestros artículos y publicaciones

Agile or irrelevant

En nuestra encuesta anual CEO Outlook hablamos con 1.300 CEO de grandes empresas de todo el mundo, 380 CEO líderes en Latinoamérica y 25 reconocidos CEO de nuestro país.

Actualidad

La comunicación, herramienta clave para recursos humanos.

Coyuntura

Organizaciones deben replantear el papel de la ciberseguridad.

Análisis

Modificaciones arancelarias a través del PND.

El futuro está en su mano

KPMG lo asesora en el proceso
de Transformación Digital
que necesita su compañía.

Miles de empresas colombianas han crecido con KPMG. Descubra todo lo que podemos hacer por su empresa en Consultoría sobre Transformación Digital, Robótica y Ciberseguridad. Más de 60 años de trabajo en Colombia nos respaldan.

Anticipate tomorrow. Deliver today.



Solicite más información en:
co.fminfomercadeo@kpmg.com





KPMG en Colombia

KPMG MGZN | Edición 3 - 2019
Julio 2019

Director

Camilo Bueno Hardmeier
Socio Estrategia, Clientes y Mercados

Editor

Carolina Ceballos Castro
Head Communications and Events

Consejo de redacción

Sergio Andrés González Cano
Gerente de Mercadeo y Comunicaciones

Productor de edición

Alexander Buendía Barrios
Head of Graphic Design Staff

Diseño y maquetación

Natalia Pabón Viteri
Asistente de Diseño Gráfico

Fotografía de portada

Banco de imágenes KPMG Internacional

Fotografía general

Banco de imágenes KPMG Internacional
Banco de imágenes KPMG en Colombia

Contribuidores

Jubran Coelho
Socio Líder de Auditoría
KPMG en Colombia

Isabel Cristina Delgado Aguas
Gerente Senior de Asuntos Aduaneros,
Comercio Exterior y Cambios Internacionales
KPMG en Colombia

© 2019 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & legal S.A.S., sociedades colombianas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

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 el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

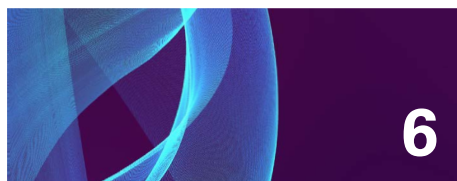
Contenido



4

Editorial

La agilidad como herramienta de construcción empresarial por **Jorge Humberto Ríos**



6

Tema Central

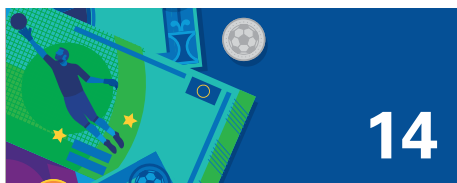
Aumenta la confianza de los líderes empresariales del país y su priorización en planes de expansión



12

Actualidad

"En medio de renovación, la cultura corporativa de las empresas debe mantenerse igual"



14

KPMG Though Leadership

El Real Madrid supera al Manchester United y lidera el ranking de los clubes de fútbol más valiosos del mundo



21

Innovación y disrupción

Resiliencia e Innovación, grandes ventajas de las empresas disruptivas por **Jubran Coelho**



24

Análisis

Modificaciones arancelarias a través del PND por **Isabel Delgado**



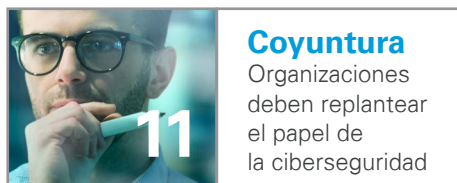
5

En la mira KPMG
Notas rápidas



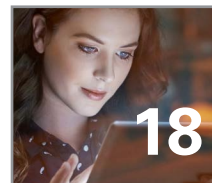
10

La foto
Eventos de KPMG en Colombia



11

Coyuntura
Organizaciones deben replantear el papel de la ciberseguridad



18

Tome nota
El panorama de la facturación electrónica en Colombia

La agilidad como herramienta de construcción empresarial



Hacer un alto en el camino siempre será necesario para revisar cómo va la economía del país y las propuestas lideradas por las instituciones públicas en conjunto con el empresariado colombiano, con el fin de identificar en qué aspectos se puede mejorar en lo queda de este año. En días pasados en la 54ª Convención Bancaria, se observaron diferentes argumentos por parte de diversos actores sobre el crecimiento de la economía del país; lo mismos connotan la importancia del trabajo mancomunado entre los sectores privado y público con el único objetivo de lograr ese crecimiento anhelado que se tiene sobre la economía y los beneficios que traerá al país, superando esa etapa resiliente que afronta el mercado colombiano y sobre la cual los grandes líderes empresariales han sobresalido.

Retos y oportunidades son los aspectos que enmarcan esta tercera 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. Un CEO exitoso es un CEO ágil, así lo muestra nuestro más reciente estudio “CEO Outlook 2019”; si los CEO no se adaptan a un mundo en constante cambio, su negocio

correrá el riesgo de volverse irrelevante. A su vez, grandes investigaciones sobre la importancia de la ciberseguridad, la cultura organizacional y su prioridad dentro de la agenda de las Juntas Directivas, cuyo análisis identifican perspectivas, datos y pronósticos que apoyan la agenda del empresariado.

Asimismo, surge la necesidad de revisar cómo va el proceso de adaptación de la facturación electrónica en el país, haciendo imperativo que las empresas tengan claras las reglas de juego para no quedarse rezagadas en su implementación, de acuerdo con el análisis realizado por nuestro equipo de expertos de Legal, quienes recalcan la importancia del tema apalancado en un acompañamiento por parte de la DIAN a los empresarios.

Por último, y continuando con el foco en nuestro país, analizamos las modificaciones arancelarias a través del Plan Nacional de Desarrollo.

Jorge Humberto Ríos García
Presidente KPMG en Colombia



En la mira

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

Frontiers in Finance

Hoy en día, en el entorno de los servicios financieros, los tomadores de decisiones se preocupan por los riesgos y desafíos que enfrentan o se inclinan por tomar medidas para capitalizarlos. Para obtener más información sobre cualquiera de los temas planteados en esta edición de *Frontiers in Finance*, o para hablar sobre los riesgos y desafíos únicos de su empresa lo invitamos a ponerse en contacto.

► | [Ver publicación](#)



¿Qué sigue ahora para el Sector Salud colombiano?

El sector salud en Colombia ha presentado avances importantes para garantizar que las entidades tengan las condiciones para manejar los recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Esto indica que la visión del sector salud está en evolución constante mediante la búsqueda permanente de medidas para los usuarios y sostenibilidad financiera para el sector.

► | [Ver publicación](#)

Estudio de caso KPMG True Value

¿Cuánto valor le genera Cementos Argos a la sociedad?, ¿por qué la compañía decidió medir sus impactos negativos y positivos con la metodología True Value de KPMG y qué beneficios le ha traído? Encuentre más información descargando el documento.

► | [Ver publicación](#)



Global Construction Survey 2019

¿Su organización está preparada para el futuro?

La Encuesta Global de Construcción 2019 evalúa qué tan preparadas están las empresas para un futuro altamente competitivo e impredecible.

► | [Ver publicación](#)



Tema central

Aumenta la confianza de los líderes empresariales del país **y su priorización en planes de expansión**

KPMG presenta la quinta edición de su estudio CEO Outlook Global (tercera versión para Colombia), en el que fueron consultados 1.300 presidentes ejecutivos de grandes empresas de todo el mundo, 25 en Colombia y 380 en Sur América, para conocer las oportunidades y desafíos que les inquietan. Para destacar, se evidenció que los líderes empresariales del país han aumentado su optimismo en cuanto a los crecimientos económicos que se puedan dar -tanto en el país como en sus empresas-. Es de resaltar que, a pesar del entusiasmo, el promedio está por debajo del global, donde el 53% proyecta un cauteloso crecimiento para los próximos tres años (frente al 55 por ciento en 2018).

En ese sentido, los altos ejecutivos colombianos (36%) advirtieron sentirse 'muy confiados' frente a las perspectivas económicas de crecimiento del país que, en comparación con 2018, apenas el 12% pensaba de esta manera. Para el caso particular de crecimiento de sus empresas, la cifra pasó de 16% en 2018 a 36% en 2019.

A pesar del incremento, los porcentajes siguen estando debajo de la media global y de la región LATAM, donde ambos se ubicaron en 51%.

"Al analizar los resultados del CEO Outlook de este año, vemos que los CEO siguen optimistas frente al crecimiento de sus organizaciones, y que para lograrlo deben ganar agilidad y resiliencia a través de diversas estrategias que incluyen una cultura que fomente la innovación, fortaleza cibernética y tecnológica, capacitación del talento humano, prepararse ante nuevos riesgos, como es el caso del retorno al territorialismo, e incluso, repensar sus modelos de negocio y evaluar constantemente la mentalidad y habilidades del grupo directivo. En otras palabras, mantenerse siempre abiertos a las nuevas ideas y cuestionar, con humildad, el *statu quo*" comenta Jorge Ríos, Presidente de KPMG Colombia.

Por otro lado, el 60% de los encuestados en Colombia considera que la agilidad es la nueva moneda de los negocios. Si no se adaptan a un mundo en constante cambio, su negocio correrá el riesgo de volverse irrelevante.

Principales hallazgos



Aguas inexploradas

La confianza en la economía colombiana disminuyó mientras que la confianza en los mercados emergentes está aumentando.



Cambiando desde adentro

Para dominar la resiliencia, los CEO deben impulsar una reinversión digital para toda la organización.



Liderando en tiempos de incertidumbre

Para ser resilientes, los CEO deben ejercer presión constante para cambiar y adaptarse.

Los directores ejecutivos señalaron las estrategias preferenciales para lograr crecimientos de sus organizaciones durante los próximos tres años son:



En cuanto a las amenazas que pueden frenar el crecimiento de las organizaciones, los CEO (32%) creen que los riesgos operacionales son los que, en primera instancia, pueden causarles problemas; en segundo lugar, se preocupan por el “retorno al territorialismo” con 20%; luego vienen los riesgos de ciberseguridad, 16%; y en la cuarta ubicación están las amenazas relacionadas con las tecnologías emergentes/disruptivas; 12%.

En comparación a los resultados de la muestra global, donde el cambio climático es el mayor riesgo para el crecimiento de su organización (21%); por primera vez en cinco años, se calificó como una de las principales preocupaciones sobre los riesgos tecnológicos, territoriales, cibernéticos y operativos. Pero con solo un pequeño margen entre cada uno de ellos, evidenciando un paisaje de riesgo complejo y siempre cambiante. En el caso de Latinoamérica, la principal inquietud es la ciberseguridad con el 21%.

Asimismo, la ciberseguridad sigue ocupando un lugar destacado a nivel global en las agendas de los CEO. En 2019, un grupo mayor de directores ejecutivos (69% frente a 55% en 2018) dice que una estrategia de seguridad cibernética sólida es fundamental para impulsar la confianza entre las partes clave interesadas; y la mayoría (71%) ve la seguridad de la información como un factor clave en su estrategia de innovación más amplia.



La desconexión de la innovación

La mayoría de los CEO a nivel global (84%) cree que se requiere una cultura de “fracaso rápido” en el mercado actual, en el que las lecciones de los fracasos se aprendan rápidamente, aunque solo el 56% dice que ese tipo de cultura está implementada en su organización. Ocho de cada diez CEO (84%) buscan cambiar la composición de sus equipos de liderazgo para interrumpir el *status quo*.



Una tendencia global

“Tanto en el estudio de Colombia, como en el Global, los líderes empresariales concuerdan en que los CEO deben ser muy ágiles para ser exitosos. En un mundo de volatilidad e incertidumbre se requieren diferentes habilidades de liderazgo, particularmente en organizaciones grandes y multinacionales. Ya no se trata simplemente de defender su posición y usar la escala para mantener una ventaja competitiva. Hoy en día, los líderes empresariales deben sentirse cómodos al ser disruptivos en sus modelos de negocio para forjar nuevas alianzas estratégicas, aplicar estrategias alternativas de fusiones y adquisiciones, y aumentar las habilidades de sus empleados”, agregó Jorge Ríos.

En Colombia, el 60% está de acuerdo de alguna manera, en que quienes no actúan de manera rápida podrían quedar en bancarrota en determinado tiempo y apenas el 12% piensa lo contrario. Hay un 28% que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con ello. El promedio global es de 67% de acuerdo y en LATAM es de 54%.



Un líder resiliente

Conociendo los contextos de incertidumbre en el que se están moviendo las empresas, los líderes empresariales además de ser ágiles, tienen que lograr que sus negocios sean resilientes. Al indagarles sobre ¿cómo lograr negocios verdaderamente resilientes en climas inciertos? el 36% (global), 35% (Latinoamérica) y 32% (Colombia) considera que se debe proteger principalmente el core del negocio.

Según el CEO Outlook Colombia, el 76% de los líderes empresariales se encuentran transformado de manera activa sus equipos para fortalecer la capacidad de resiliencia (en el panorama global y de la región se ubica en 79%); otro 20%, no le ha dado relevancia; y 4% no está de acuerdo.

Un líder resiliente

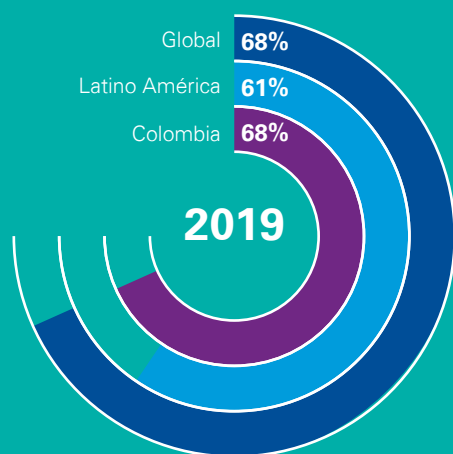
“ Hemos entrado en una nueva era de liderazgo. La agilidad viene de equilibrar el instinto de un CEO con la confianza que debe tener en los modelos de análisis de datos. Las decisiones estratégicas deben tomarse bajo información de calidad y eliminando los sesgos. Ya no es suficiente buscar una gran cantidad de datos, en lugar de eso, los líderes deben usar la tecnología para descubrir información de calidad; solo a través de esto crearán la resiliencia organizacional para impulsar el crecimiento. ”

Bill Thomas

Global Chairman de KPMG Internacional



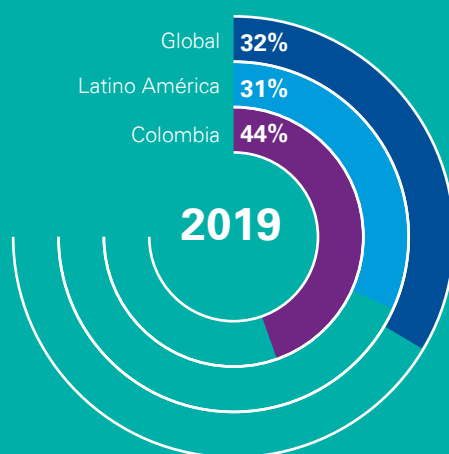
Tres aspectos clave en torno a la resiliencia:



Resiliencia cibernética

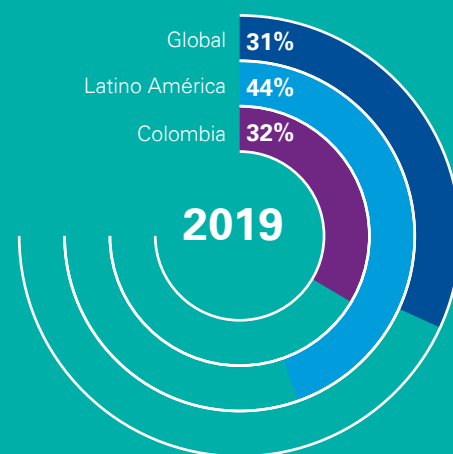
Esta creció en 2019, al pasar del 64% del año anterior a un 68%, en donde los presidentes ejecutivos concuerdan que contar con una estrategia cibernética sólida es fundamental para generar confianza entre los grupos de interés clave.

A nivel global y regional esta tendencia también aumentó. Globalmente se pasó de 55% en 2018 a 68% en 2019 y en Latinoamérica el año anterior se ubicó en un 6% y este año fue de 61%.



Fuerza laboral 4.0

En Colombia el 52% de los CEO planea mejorar las capacidades digitales de más del 40% de su fuerza laboral, mientras que a nivel global y Latinoamérica el 81% y 35% lo hará. Sin embargo, en Colombia el 44% prioriza las inversiones en la fuerza laboral sobre las que harán en tecnología (a nivel Global y Latinoamérica el 32 y 39 por ciento respectivamente).



Tecnología 4.0

Sobre implementación de Inteligencia Artificial en la automatización de sus procesos, en Colombia el 8% lo ha hecho y a nivel global el 16%. Asimismo, el 32% de los presidentes ejecutivos en el país expresa que están realizando pilotos o aplicándola a pocos procesos, a nivel global y Latinoamérica este aspecto se ubicó en un 31% y 44%.

Para concluir, “Contar con la capacidad para prepararse, anticiparse, adaptarse y responder a los cambios de un mercado más conectado y dinámico, es necesario para asumir grandes riesgos con confianza, y de esa manera aprovechar al máximo las oportunidades para sobrevivir y prosperar en el tiempo”. Afirma Jorge Ríos.

Para conocer la muestra completa de global puede consultarlo en: www.kpmg.com/CEOoutlook. Los resultados de Colombia los puede consultar a través de Home.kpmg/co o en el siguiente link puede descargar los tres informes | [Ver publicación](#).

La foto

Eventos KPMG en Colombia



Presente y futuro de las Juntas Directivas

En días pasados en alianza con la ANDI seccional Bogotá, ANDI del Futuro y el CEA, realizamos 3 charlas sobre las prioridades de las Juntas Directivas y los Comités de Auditoría para el 2019.

Las charlas fueron lideradas por Sidney Ito, Lead Partner of Risk Consulting en KPMG Brasil y Suramérica, también participaron Fabián Echeverría, Líder Consultoría KPMG en Colombia, quien conversó sobre los riesgos presentes en la agenda colombiana del 2019 y Jesús Canal, Socio Enterprise KPMG en Colombia, quién habló sobre gobierno corporativo.



Sector de Infraestructura Seminario KPMG y ANIF

El 9 de mayo se realizó en el hotel Tequendama de Bogotá, el seminario sobre el Sector de Infraestructura, Crecimiento y Competitividad, organizado por KPMG y ANIF.

David Villalba, Socio de Infraestructura, participó como expositor en el panel ¿Cómo va la financiación y competitividad de la infraestructura?, junto con los presidentes de Fiduciaria de Occidente y ANIF.



ISACA Day 2019

El martes 21 de mayo se realizó en Bogotá el evento ISACA Day, el congreso de los especialistas en gestión de gobierno, auditoría, control, aseguramiento, seguridad y riesgos al nivel de las tecnologías de información.

Walter Ariel Risi, Asesor en Tecnología y Ciberseguridad KPMG Argentina, participó como expositor, acompañado por Víctor Vásquez, Director de Consultoría KPMG en Colombia.



Voluntariado Ambiental ¡Desafío Pimp KPMG!

Como parte de la estrategia de eco-eficiencia que ha implementado la Firma, se realizó nuestro voluntariado ambiental. Queremos hacer parte del cambio aprendiendo a separar residuos correctamente y reconociendo la importancia del trabajo de los recicladores. Es por esto que **250 de nuestros colaboradores** participaron en un desafío que los retó e impulsó a ser replicadores ambientales.

Organizaciones deben replantear el papel de la ciberseguridad



La evolución acelerada de la transformación digital ha ido superando el ritmo de la seguridad cibernética en las organizaciones, como resultado, se ha presentado una desconexión marcada entre las expectativas y preocupaciones del consumidor con respecto a la capacidad de las organizaciones para cumplir con esas expectativas.

La encuesta "Consumer Loss Barometer Report" de KPMG, entrevistó a más de 2.000 consumidores y 1.800 Directores de Seguridad de la Información (CISO por sus siglas en inglés) a nivel global, identificando el desajuste entre las prioridades de los CISO y los consumidores al momento de presentarse una falla de seguridad.

Los consumidores siguen teniendo reserva sobre el posible mal uso de sus datos privados, por lo cual están más intranquilos sobre cómo las violaciones de seguridad informática los afectan personalmente. La encuesta reveló que el 69% de los consumidores informaron inquietudes sobre si su tecnología podría estar comprometida y sus datos vulnerables, mientras que el 37% aceptó que pudo tener brechas de seguridad que comprometían sus datos financieros. Asimismo, dos tercios de los CISO dicen que la pérdida financiera y el riesgo de reputación son más prioritarios que el impacto en la confianza del cliente.

"Está claro que las organizaciones aún priorizan su balance final por encima de las expectativas y preocupaciones de los consumidores, a pesar de la oportunidad de utilizar una estrategia de seguridad cibernética efectiva para fomentar la confianza y el compromiso del consumidor", afirmó Akhilesh Tuteja, Co-Líder Global de Ciberseguridad de KPMG.

Una disculpa no es suficiente

En el caso de un incumplimiento, el 42% de los consumidores prefieren la prueba de la solución al problema en comparación con el 24% que acepta una disculpa. En el caso de los CISO, 47% afirma que dan prioridad a una disculpa, mientras que otro 8% se inclina por ofrecer detalles de lo sucedido.

Al respecto, Alain Almeida, Socio ITA Risk Consulting de KPMG en Colombia agregó: "Las organizaciones pueden rediseñar la relación con sus clientes colocando la confianza en el centro de la estrategia de negocios. Al reforzar este aspecto con el consumidor, se puede incrementar la capacidad de una empresa para retener a los clientes e impulsar el crecimiento".



Casi la mitad de los consumidores cree que sus **instituciones financieras tienen la responsabilidad** total o conjunta de garantizar que los **dispositivos móviles** utilizados para la banca **sean seguros**.



de los consumidores le preocupa que **su vehículo pueda ser 'hackeado'**, mientras que otro 73% le intranquiliza que esto le pase dentro de los próximos cinco años.



Acá se presenta una gran alarma, el 71% de los consumidores está más preocupado por el hecho de que los **minoristas usen mal su información personal** que la información tomada por piratas informáticos (68%).

"En medio de renovación, la cultura corporativa de las empresas debe mantenerse igual"¹

Uno de los temas más recurrentes en las juntas directivas de grandes conglomerados empresariales tiene que ver con la llegada de la Cuarta Revolución Industrial y la manera en la que las compañías tendrán que reinventarse a corto plazo. No obstante, aspectos como la cultura corporativa tienen un nivel de relevancia que obliga a los CEO a mantener intactos los cimientos que dieron origen a las organizaciones.

Al menos así lo expresa el Lead Partner of Risk Consulting de KPMG para Brasil y América Latina, Sidney Ito, quien destacó que las juntas directivas y el CEO de una empresa deben definir estos aspectos, así como la responsabilidad corporativa y la regulación de una compañía, antes de sentarse a pensar en los cambios que demanda el mercado.

El experto también destacó que estos factores adquieren mayor relevancia en un proceso de sucesión, donde un

nuevo jugador pasa a heredar el mando de la empresa. "Es muy importante que en el proceso de sucesión no se afecte nada de eso. No hay nada más importante en las empresas que su cultura e historia", agregó.

Para evitar que la cultura se pierda, Ito asegura que la clave más importante es mantener una comunicación activa y eficiente con el área de recursos humanos. Esto no solo para mantener la seguridad en los procesos de la empresa y su desarrollo, sino también para que la cultura ética permanezca.

Sin embargo, los temas de innovación tampoco pueden escapar del radar de los CEO. Incluso, deben dejar de limitarse a dicho concepto y centrar su pensamiento en crear herramientas y tácticas disruptivas que les permitan mantenerse vigentes frente a sus competidores más cercanos.

1. Fuente: En medio de renovación, la cultura corporativa de las empresas debe mantenerse igual. (15 de mayo). La República. Recuperado de <http://www.larepublica.co/2018>

Top de Riesgos Emergentes 2019

Los riesgos siempre están presentes y es fundamental entender el panorama en el ambiente de negocios, pero en un mundo cada vez más globalizado y disruptivo, aumenta las preocupaciones en relación con su magnitud y alcance.

KPMG Board Leadership Center sintetiza los siguientes riesgos colombianos que deben emerger de forma significativa en 2019 o aquellos que deben continuar siendo prioritarios:



Incertidumbre Política

¿Cuándo la incertidumbre existe, qué debería hacer para que su empresa no se vea afectada?

La incertidumbre en las organizaciones es un constante producto de la convivencia de múltiples escenarios económicos que intervienen en la gestión de una compañía con presencia internacional, los cambios en las corrientes políticas y los diversos momentos coyunturales que puede vivir, simultáneamente, un país u otro.



Protección de Datos Personales

(Legislación Europea):

La entrada en vigencia de la legislación de datos personales de la unión europea GDPR (por sus siglas en inglés), requerirá coordinación en todo el negocio. Es clave entonces, obtener la combinación correcta de insumos por parte de legal, tecnologías de información, recursos humanos y mercadeo. No subestime el nivel de esfuerzo: la información personal está en todas partes en su organización.



Incertidumbre Tributaria

En las últimas dos décadas, Colombia se ha enfrentado a 10 reformas tributarias, la última y más reciente presentada por el gobierno actual en 2018 (Ley de Financiamiento), ha tenido como objetivo establecer apalancamiento financiero para llevar a cabo las diferentes estrategias de los gobiernos; sin embargo, para la mirada internacional se plantea una incertidumbre tributaria ya que muchos de estos hechos conllevan replantear la calificación de riesgos que tiene el país y, como consecuencia de esto, la inversión extranjera que ingresa al país.

“Los directivos de la empresa tienen que repensar su modelo, sus productos y la forma en la que atiende a sus clientes y hacer sus productos considerando los cambios que demanda el mercado hoy en día”, concluyó Ito.



KPMG Thought Leadership

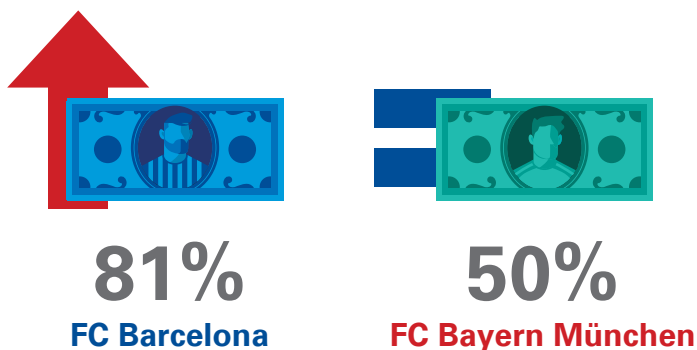
El Real Madrid supera al Manchester United y lidera el ranking de los clubes de fútbol más valiosos del mundo

El valor empresarial (VE) de los 32 mejores clubes de Europa ha aumentado 9% año tras año, lo que demuestra que el negocio del fútbol está creciendo a un ritmo significativamente más rápido que la economía de Europa en general. Estas son las conclusiones más sorprendentes del último informe de valoración de clubes del equipo de "KPMG Football Benchmark". El cuarto estudio anual "Football Clubs' Valuation: The European Elite 2019" clasifica a los 32 clubes más destacados de esta parte del planeta, según su valor empresarial, calculado por el algoritmo de KPMG.

Es de resaltar que el Real Madrid saltó por encima del nivel de VE de EUR 3.000 millones por primera vez; sin embargo, su VE actual es más bajo que el VE del Manchester United del año pasado, que ha disminuido 48 millones de euros a lo largo del año. El 'club merengue' puede atribuir su éxito al dinero recibido por ganar 3 Champions League seguidas, además, lo que también se tradujo en una mejoría de la rentabilidad y de un crecimiento acumulado de 29% en los ingresos operativos, impulsado principalmente por el aumento de los ingresos comerciales en los últimos 4 años.

El hecho de que los campeones alemanes hayan superado al Barcelona, al obtener el tercer puesto, es una consecuencia de la gran diferencia en su crecimiento agregado de VE a 3 años (+25% y -3%, respectivamente), debido a los crecientes gastos de personal del club español, de hecho, Barcelona alcanzó un récord de 81% en relación costo/ingresos de personal en la temporada 2017/18; mientras que Bayern München logró mantenerlo en 50%.

Relación de costo/ingresos de personal temporada 2017 - 2018



Otro cambio presentando en el top 10, incluye al Tottenham Hotspur, quien superó a la Juventus al alcanzar la 9ª posición. También se nota el contexto del Arsenal, escuadra que cayó 2 y se ubicó en la 8ª plaza, superado por el Chelsea y el Liverpool. Los 2 últimos clubes cuentan con un VE de más de 2 mil millones de euros por primera vez, lo que hace que 8 de los 10 mejores clubes tengan ahora más de 2 mil millones de euros.

Los dos finalistas de la Liga de Campeones de la UEFA 2019 cuentan con un rendimiento financiero notable en la temporada pasada: el 33% anual de VE en el Liverpool es superado solo por el 41% interanual del Inter de Milán en nuestro ranking, mientras que Tottenham quedó en tercer lugar con un crecimiento de 31%, así mismo, registraron niveles récord de ganancias antes de impuestos: 157 millones de euros para los Spurs y 136 millones de euros para los Reds. El índice de costos de personal e ingresos de Tottenham (39%) también es el más bajo entre los 32 clubes.

Resultados más relevantes

Real Madrid y Manchester United son los únicos clubes por encima del umbral de EUR 3 mil millones para VE. Los 8 mejores clubes pueden presumir de un VE de más de 2 mil millones de euros; asimismo, Chelsea y Liverpool se han unido a este grupo.



Aunque el top 10 está formado por los mismos clubes que el año pasado, todos los equipos cambiaron de posición, con la única excepción del **Manchester City**, que **mantuvo el quinto lugar**.

Los **4 equipos ingleses** que compitieron en la fase final de la UEFA Champions League y la UEFA Europe League, van uno tras otro y están ubicados de la siguiente manera: **Chelsea, Liverpool, Arsenal y Tottenham**, ocupando entre el sexto y noveno puesto.



El Inter de Milán registró el mayor incremento anual (41%) de VE, lo que le ayudó a ascender 5 posiciones en el ranking.



"Los Blancos" ganan el trono como el club de fútbol más valorado según el VE.

Créditos: Real Madrid CF, gana tres (3) Champions League seguidas en el 2018; fotografía tomada de www.realmadrid.com.

"Por tercer año consecutivo, el VE general de los 32 clubes de fútbol europeos más destacados ha aumentado en 9% (35% en los últimos tres años). Esta tasa de crecimiento está en contraste con la tendencia general de las principales bolsas de valores europeas, en particular el índice STOXX Europe 50 Index1, que muestra una disminución interanual de -13% (-9% a partir de 2016), y demuestra el diferente ritmo al que la industria del fútbol está evolucionando", comentó Andrea Sartori, Director Global de Deportes de KPMG y autor de la serie de informes de valoración de clubes de fútbol.

La representación de las 5 grandes ligas de fútbol siguió siendo la misma, con 27 clubes en el top 32, y la Premier League inglesa confirmó su dominio con 9 clubes en la lista (con el 43% del valor agregado total). Este año, Escocia es un nuevo jugador, representado por Celtic, que aumenta el número de países participantes a 9 -por primera vez durante los 4 años analizados-. Otro 'inquilino' recién llegado para esta edición, es el español Villarreal, quien debuta en este ranking de élite. Por otro lado, Valencia y Fenerbahçe se retiraron, ambos clubes habían estado en esta lista en las tres ediciones anteriores.

Al mismo tiempo, Sartori adicionó: **"La transición de los principales clubes a las empresas de medios y entretenimiento, con la exposición de la marca global, también ayuda a crear flujos de efectivo más estables y predecibles y, en consecuencia, mejores garantías para los inversores y financieros. No es de sorprenderse que un crecimiento tan notable haya calentado el debate sobre la transformación de la estructura de competencia de los clubes europeos; sin embargo, las partes interesadas involucradas no necesariamente comparten los mismos intereses y se sientan en posiciones conflictivas que probablemente hagan que las decisiones futuras sean aún más desafiantes".**

Tanto España como Italia están representadas por 6 clubes. Sin embargo, debido al alto rendimiento del Real Madrid y el Barcelona, el VE total de los 6 clubes de La Liga es casi el doble de los 6 clubes italianos de VE. Curiosamente, el VE del Atlético de Madrid es menos de un tercio del VE del Real Madrid, mientras que la Juventus vale más que los 2 clubes de Milán combinados, y casi 3 veces más que el Nápoles. La Bundesliga alemana tiene los mismos 3 clubes (Bayern Múnchen, Borussia Dortmund y Schalke 04) al ranking en los 4 años analizados; los 3 clubes pudieron aumentar su VE, alcanzando una participación de 13% del VE total de los 32 mejores clubes. Curiosamente, los 3 clubes alemanes representan más del VE total que los 6 italianos (12%) juntos.

La representación general de las 5 ligas no grandes (Turquía, Países Bajos, Portugal y ahora Escocia) ha disminuido: enviando 5 clubes a esta clasificación de élite y representan el 4% del total de VE. Los clubes turcos (debido a la depreciación de la lira turca) sufrieron el golpe más fuerte de este año con su VE, que disminuyó en casi un tercio.

Teniendo en cuenta la evolución del VE a 3 años de los 32 principales, el Olympique cuenta con el mayor incremento general (+150%), seguido por Tottenham Hotspur (+110%). Por otro lado, Barcelona es el único club en el ranking actual que sufrió una disminución en su VE (-3%) en los últimos tres años.

Clasificación del valor empresarial de 32 clubes

	Clubs	Mid-point EUR million	YoY change Percent
1	▲ Real Madrid CF	3,224	10%
2	▼ Mancheser United FC	3,207	-1%
3	▲ FC Bayern München	2,696	6%
4	▼ FC Barcelona	2,676	-4%
5	= Manchester City FC	2,460	14%
6	▲ Chelsea FC	2,227	26%
7	▲ Liverpool FC	2,095	33%
8	▼ Arsenal FC	2,008	-4%
9	▲ Tottenham Hotspur FC	1,679	31%
10	▼ Juventus FC	1,548	19%
11	= Paris Saint-Germain FC	1,315	15%
12	= Borussia Dortmund	1,085	2%
13	= Atlético de Madrid	1,004	12%
14	= FC Schalke 04	765	14%
15	▲ FC Internazionale Milano	692	41%
16	▼ Leicester City FC	633	6%
17	▼ West Ham United FC	578	9%
18	▼ SSC Napoli	569	10%
19	▼ AC Milan	555	8%
20	▼ Everton FC	543	6%
21	= AS Roma	516	13%
22	= Olympique Lyonnais	463	8%
23	= Beşiktaş JK	383	15%
24	▲ Sevilla FC	352	11%
25	▼ Athletic Club Bilbao	336	1%
26	= SL Benfica	333	1%
27	▲ AFC Ajax	315	12%
28	▲ SS Lazio	297	23%
29	▲ AS Monaco FC	255	-2%
30	Nuevo Celtic FC	252	Nuevo
31	Nuevo Villarreal CF	247	Nuevo
32	▼ Galatasaray SK	246	-26%



Tome nota

El panorama de la facturación electrónica en Colombia

La facturación electrónica en Colombia está finalizando una primera etapa de implementación y entró en una segunda fase, por lo que es imperativo que las empresas tengan claras las reglas de juego para no quedarse rezagadas en su implementación. Este modelo es uno de los nuevos pilares de la competitividad empresarial, así lo aseguró Alexandra López Rodríguez, Gerente Senior de Impuestos y Servicios Legales de KPMG en Colombia.

“Casi toda América Latina ha implementado la facturación electrónica o está en ese proceso, así que Colombia no se podía quedar por fuera ni rezagada frente al lenguaje internacional, que sirve para reflejar de manera clara las operaciones internas. La factura electrónica -más que una obligación legal- es una oportunidad de crecimiento y debe tomarse como eso y no mirarla como una carga administrativa. Es un punto de competitividad, pero no solo en el ámbito local, también ayudará a las empresas para el mercado internacional”, comentó Alexandra López.

Las organizaciones tendrán que superar retos en la implementación para concretar procesos exitosos. De allí la importancia de las asesorías con expertos y el acompañamiento de la DIAN a los empresarios. Entre los desafíos más importantes se encuentran:



La factura electrónica no es solo una obligación tributaria que tendrá que resolver el departamento de TI, desde la gerencia se debe realizar un trabajo integral con todas las áreas para su entendimiento, implementación y aprovechamiento, para obtener los resultados deseados.



Como un nuevo proceso, la facturación electrónica **se debe aprovechar para revisar los otros procesos de la empresa** y así aumentar la eficiencia.



Las empresas deberán prestar mucha atención a la hora de **elegir la solución y proveedor tecnológico** que les brindará todo el soporte para estar en la factura electrónica. Acá, por ejemplo, es vital que se conozcan las garantías y alternativas que les ofrecen para asegurar la continuidad de la facturación en casos de contingencia.



La seguridad y protección de datos con controles para resguardar la información de clientes y proveedores es otro de los grandes desafíos en la era de la transformación digital. Si bien es cierto que las herramientas de seguridad siguen evolucionando, las amenazas hacen lo propio para apropiarse de estos datos.



La DIAN debe **seguir fortaleciendo su sistema de capacitación y sensibilización** para tener toda la disposición de atender a los contribuyentes que requieran de asesoría y puedan lograr facturar electrónicamente sin ningún tipo de problema o desconocimiento, esa asesoría no debe implicar ningún costo adicional.



Fuente: Evento Facturación Electrónica organizado por Colsubsidio a empresas Pymes.

Valor agregado para las Pymes:



Mejoramiento de los procesos de financiamiento a través de mecanismos como el factoring electrónico.



Reducción en los tiempos para la devolución del IVA por el mayor control por parte de la DIAN y disminución de los costos de emisión, envío y almacenamiento de las facturas electrónicas.



Aumento de la eficiencia en los procesos de recepción de facturas de proveedores, disminuyendo los errores de procesamiento y validación.



Incremento de la **transparencia y trazabilidad** de los procesos de comercio.



Facilidad del cumplimiento de las obligaciones tributarias debido a la validación de las facturas y las operaciones contables por parte de la DIAN.




Mejoramiento de las posibilidades de **acceso a créditos**.

Superar esas barreras traerá consigo unos beneficios interesantes para las compañías. “Se tendrá trazabilidad de las operaciones y mayor transparencia, sumemos a esto, que habrán ahorros; por ejemplo, no es lo mismo facturar en papel (con los errores humanos que esto implica y que se traduce en costos financieros) a la forma electrónica que brinda avances en el comercio, en cumplimiento de obligaciones tributarias y facilidades de crédito o de financiación. En cuanto a la Administración de Impuestos, le da mayor control y fiscalización a las compañías”, afirmó López.

Es importante resaltar que la factura electrónica puede ser un factor determinante para aumentar la formalidad, pues en el ordenamiento tributario ya se establecieron los porcentajes de lo que se va a permitir recibir en facturas que no son electrónicas (tradicionales) y disminuir la informalidad, despejando el camino para atacar la evasión y siendo las brechas que precisamente desea cerrar la DIAN.

El equipo de Impuestos y Legal analiza que “en una primera fase se vieron líderes empresariales y organizaciones escépticas a la factura electrónica; no creían que se fuera a convertir en una realidad. Actualmente se tienen establecidas medidas drásticas y la DIAN advirtió que no solo habrá sanciones, sino que los incumplimientos las llevarán a que no se les permita tener derechos a costos, derechos a deducciones y tampoco a impuestos descontables. Una empresa que no tenga estos beneficios simplemente no puede sobrevivir, así que no hay otro camino”.



Innovación y disrupción

Resiliencia e Innovación, grandes ventajas de las empresas disruptivas

Por
Jubran Coelho
Socio Líder de Auditoría
de KPMG en Colombia.

Las organizaciones han entendido que deben potencializar modelos que les permitan afrontar los diferentes contextos del new normal, con el fin de ser sostenibles a lo largo de futuras generaciones, además de rentables. En ese sentido, los líderes que sepan potencializar o desarrollar culturas resilientes en favor de las empresas y con agilidad, tendrán ventajas sobre otros. Asimismo, será importante preparar el ambiente corporativo, no solo en términos de procesos internos sino también en términos culturales, para sacar lo mejor del mundo de la data con la inteligencia artificial, el machine learning y el IoT, entre otros; teniendo como resultado un mejor retorno de inversión hacia los stakeholders de la compañía, aprovechando las infinitas posibilidades de innovación que se pueden trabajar hoy en día.

El CEO Outlook Global 2019 de KPMG brinda detalles sobre lo que piensan los CEO de Colombia en comparación con lo que creen los ejecutivos globales en este asunto.

En primera instancia, las organizaciones deberán contar con líderes que puedan superar los retos que trae la articulación de las nuevas generaciones con la cultura empresarial y el ambiente *new normal*, que para esas generaciones puede llegar a ser mucho más amigable -inclusive- que para las generaciones que hoy están en posiciones de liderazgo. Las dos partes deben acoplarse la una con la otra en la búsqueda del entorno ideal para la inversión en aspectos culturales y de innovación.

El informe de KPMG revela que los CEO colombianos (68%) dicen estar de acuerdo en que hallar los empleados que necesitan es todo un desafío, poniendo esto por encima del promedio global (59%). Asimismo, otro 56% reveló que su primera estrategia para garantizar que su organización esté acondicionada para el futuro, es modernizar la fuerza de trabajo adoptando el soporte, la automatización inteligente y obteniendo habilidades por demanda, mientras que a nivel global la cifra es de 37%.

Una de las características del ADN de compañías que han sido sostenibles por más de 100 años, es la capacidad de sus líderes de capturar con agilidad señales periféricas a través de diversos frentes internos y externos, para interpretarlas y poner en ejecución variados experimentos (no grandes apuestas), abandonando con agilidad y sin demasiada pasión / castigos, aquellos que no tienen futuro o no funcionaron, sumando fichas a los de mayor potencial.

Sin duda, otro paso que se debe dar para llegar a la innovación con resiliencia, es la proyección del ambiente operacional para que conviva y aproveche el poder de la información (big data) de manera sostenible y con confianza; este

punto hace referencia a la capacidad de las empresas para detectar, prevenir y contrarrestar ciberataques, siendo la nube la que exige ese nuevo contexto de la información.

En este contexto de tecnología de la información, los CEO están creando fortaleza cibernética, llevando a cabo una mayor capacitación del talento humano y acelerando la adopción de tecnologías avanzadas; pero un aspecto importante es cómo el CEO Outlook evidenció que los ejecutivos colombianos no estaban tan preparados como creían, teniendo en cuenta los resultados entre los años de 2018 y 2019:

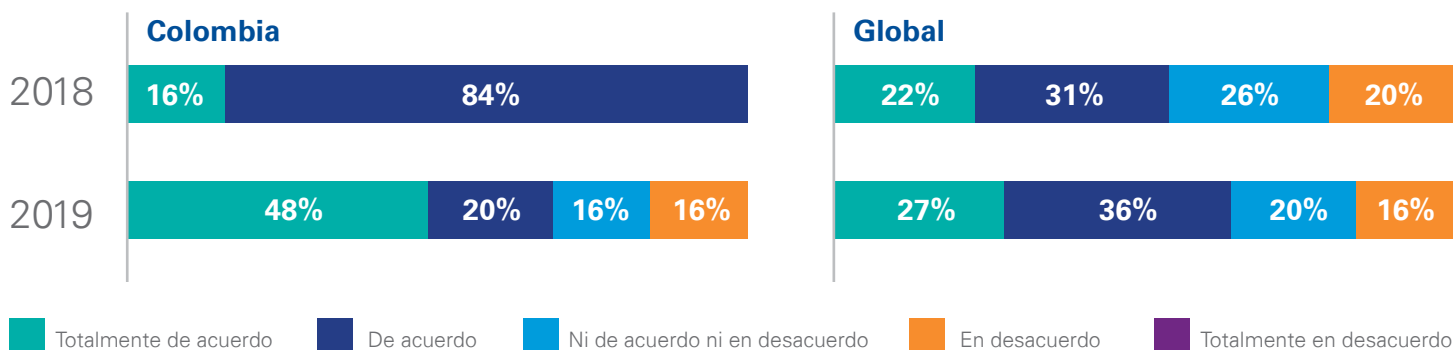
En 2018, el 84% de los CEO colombianos (51% de los globales) creían que estaban bien o muy bien preparados para un ciberataque, mientras que en 2019 se contrajo la cifra y apenas el 48% de los directivos nacionales (69% de los globales) tienen la misma percepción.

Otro aspecto de cara a la cultura resiliente, es la búsqueda de las compañías para disrupir en sus mercados de actuación, esto tiene que ver con la capacidad del entorno para tolerar errores necesarios en un ambiente de innovación. Es importante preguntarse: ¿una compañía puede disrupir en su mercado si no tiene un convencimiento y tolerancia al error? Claramente no lo va a lograr. Si a los colaboradores no se les brinda la tranquilidad para probar, fallar y acertar; obviamente la empresa no habrá promovido una cultura que incentive el experimento con productos y servicios que logren disrupir en su industria.



Aprender a lidiar con los errores tiene que ser parte del proceso de innovación y de una cultura empresarial arraigada. Una de las características del ADN de compañías que han sido sostenibles por más de 100 años, es la capacidad de sus líderes de capturar con agilidad señales periféricas a través de diversos frentes internos y externos, para interpretarlas y poner en

ejecución variados experimentos (no grandes apuestas), abandonando con agilidad y sin demasiada pasión / castigos, aquellos que no tienen futuro o no funcionaron, sumando fichas a los de mayor potencial. Es así como parece existir concordancia en cuanto a la nueva moneda del negocio (Agilidad), estando el 60% de los CEO del país de acuerdo con este argumento y el 67% de los CEO a nivel global.



En este punto, el análisis expone la realidad a la que se enfrentan los CEO, su conclusión es que las organizaciones no están siendo tan disruptivas como creían. En 2018, el 100% de los encuestados colombianos (53% CEO globales) consideraron que sus empresas eran activamente disruptivas en su sector antes que sus competidores, pero para la versión 2019, el 32% de los líderes del país ya no estaba seguro de ello, en cuanto al global, el 36% tampoco lo estaba (gráfica superior).

El CEO Outlook en 2019 se llama 'ágil o irrelevante', en comparación de las percepciones del 2019 versus 2018 se ve un avance en cuanto a la ruta de trabajo a ser tomada para los años que vienen y también de todo lo que se ha hecho en cuanto a los retos que tienen los CEO, queda la expectativa para lo que veremos en la edición 2020.



Análisis

Modificaciones arancelarias a través del Plan Nacional de Desarrollo

Por

Isabel Cristina Delgado Aguas

Gerente Senior de Asuntos Aduaneros,
Comercio Exterior y Cambios
Internacionales de KPMG en Colombia.

El pasado 25 de mayo fue sancionado el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. La Ley 1955 de 2019 que será el mapa de ruta del Gobierno Nacional incorporó, entre otros, dos artículos que han resultado polémicos. El artículo 274 a través del cual se estableció un arancel del 37.9% a las importaciones de productos clasificados por los capítulos 61 y 62 del Arancel de Aduanas Nacional (ambos correspondientes a prendas de vestir y confecciones) y el artículo 275 que impone un arancel de 10% ad-valorem, más USD 3 por kilogramo bruto, para precios por kilogramo superior a USD 20 en los mismos capítulos 61 y 62.

La inclusión de estos artículos es controversial por múltiples razones:

- Podrían resultar siendo declarados como inconstitucionales en la medida en que las modificaciones al Arancel de Aduanas Nacional, fueron incorporadas dentro de una Ley Orgánica y no mediante un Decreto promulgado por el Gobierno Nacional, tal y como lo establece la Ley 1609 de 2013, actual Ley Marco de Aduanas. Al estar el Congreso legislando frente a asuntos que son de competencia exclusiva del Gobierno se estarían violando artículos de la Constitución Política como el 136, 150, 154 y 189, entre otros.
- Los artículos incorporados representan una modificación significativa en la tarifa arancelaria asociada a la importación de prendas de vestir y confecciones, pues como se puede evidenciar en el siguiente cuadro, pasaríamos, por ejemplo, de una tarifa del 15% cuando el bien tenga un valor FOB superior a USD 10 por kilo bruto declarado a una tarifa del 37.9% cuando el valor es inferior a USD 20 por kilo bruto, lo que representa un incremento del 22.9% sobre la tarifa actual. Adicionalmente, el valor FOB de referencia fue duplicado.

Tarifa	Condiciones	Comentario
	Si el valor FOB declarado por kilo bruto es superior a USD 10.	Vigente antes del PND.
	Si el valor FOB declarado por kilo bruto es igual o inferior a USD 10.	Vigente antes del PND.
	Si el valor FOB declarado por kilo bruto es igual o inferior a USD 20.	Inclusión del PND. Pendiente entrada en vigencia.
	Si el valor FOB declarado por kilogramo bruto es superior a USD 20 pero se deberán cancelar adicionalmente USD 3 por kilogramo bruto.	Inclusión del PND. Pendiente entrada en vigencia.

- Los consumidores de prendas de vestir importadas se verán afectados, pues el incremento en la tarifa arancelaria conlleva a que el importador pague un mayor arancel e IVA al momento de la importación (este último en la medida en que la base del IVA está conformada por el valor en aduana más la tarifa cancelada por arancel), y por ende esos mayores valores serán incorporados dentro del costo del producto que sería vendido. Esta situación indirectamente podrá aumentar el contrabando en el país y por lo tanto, pese al aumento en las tarifas arancelarias las industrias textiles nacionales seguirán en una difícil situación.
- La DIAN, mediante el comunicado 0658 del 31 de mayo de 2019, rectificó el error del comunicado 0642 del 28 de mayo y aclaró que los artículos 274 y 275 no entrarían en vigencia hasta tanto no sea expedido el Decreto Reglamentario.
- El borrador de Decreto ya fue publicado, sin embargo, genera controversia pues hace una modificación al artículo 274 ya que indica que se establecerá un arancel del 37.9% cuando el precio FOB declarado sea inferior o igual a USD 20 por kilogramo bruto y no a USD 20 por kilo bruto como quedó consagrado en el PND.

Es importante tener en cuenta que de ser declarados constitucionales los mencionados artículos o ser el Gobierno Nacional quien los imponga posteriormente a través de un Decreto, los terceros países con los que Colombia no tiene suscritos Acuerdos Comerciales (y que serían los afectados por esta medida) podrán analizar si estas tarifas vulneran la lista de concesiones establecidas por Colombia ante la OMC y como en el año 2015, Colombia deba proceder a dejar sin efectos este tipo de limitaciones al comercio.

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 Gestión Integral del Riesgo en salud – GIRS

KPMG en Colombia y su línea de Health Care and Life Science Services realizarán el Seminario de Gestión Integral del Riesgo en salud – GIRS. En el que se tocarán temas como: Introducción a la GIRS (Antecedentes, Importancia para las organizaciones, supervisión basada en riesgos), Identificación: Caracterización de poblaciones, Evaluación y medición, Riesgo actuarial.

Fecha: 18 de julio de 2019 | **Horario:** 8:00 a.m. - 12:00 p.m.

Lugar: Bogotá – KPMG Blue Tower

Inversión: Sin costo

75° Asamblea Nacional de la ANDI

Este año se llevará a cabo la versión número 75 de la Asamblea Nacional de la ANDI, la cual trabaja en pos del desarrollo de la industria y empresariado nacional. KPMG estará participando como patrocinador.

Fecha: 15 y 16 de agosto de 2019 | **Horario:** 8:00 a.m. - 6:00 p.m.

Lugar: Medellín – Plaza Mayor

Inversión: Sin costo



Habilidades Gerenciales para Equipos de Back Office

¿Eres un profesional de áreas como Talento Humano, Contabilidad y Finanzas, Tecnología o Administración? ¿Quieres demostrarle a tu organización la importancia de tu rol? Desarrolla las habilidades necesarias para interactuar con las áreas de negocio de tu empresa de una forma efectiva y ganadora.

Fecha: agosto de 2019 | **Duración:** 24 horas (por confirmar)

Lugar: We Work calle 93

Inscríbete y recibe más información

Prográmese para conocer de primera mano nuestras publicaciones de este año



Análisis de variación de tarifas hoteleras y de aviación en Colombia 2018 | Ver publicación
► Enero 2019



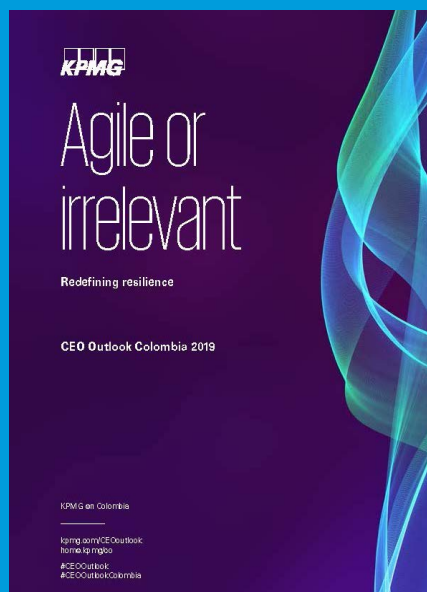
Ley de Financiamiento Aspectos Relevantes Ley 1943 - Diciembre 28 de 2018 | Ver publicación
► Enero 2019



The European Elite 2019 Football Clubs' Valuation | Ver publicación
► Mayo 2019



Frontiers in Finance | Ver publicación
► Junio 2019



Agile or irrelevant - CEO Outlook Colombia 2019 | Ver publicación
► Junio 2019



CIO Survey - Harvey Nash
► Junio 2019



Anticipate tomorrow, Deliver today

Visita nuestra página web

home.kpmg/co

Para mayor información contáctanos

colombia@kpmg.com.co



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG_CO



KPMG en Colombia



kpmgencolombia