



# KPMG MGZN

Edición 5 - 2020 | Revista trimestral

Nuestra publicación diseñada para compartir  
nuestros artículos y publicaciones

## Ley de Crecimiento

Una mirada a los puntos clave  
de la Ley 2010 de 2019.

---

### **Coyuntura**

La era de la robotización.

---

### **Tome nota**

El trato personalizado como pilar para  
retener a los nuevos consumidores.

---

### **Legal**

Retos del Gobierno en el sector  
de infraestructura para el 2020.



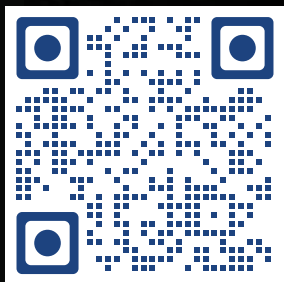


# Ser resiliente transforma negocios

Para superar las nuevas demandas tributarias es necesario resistir a la presión de los desafíos y actuar de manera rápida y asertiva.

---

Solicite más información en:  
[co.fminfomercadeo@kpmg.com](mailto:co.fminfomercadeo@kpmg.com)



Escanee este QR para mayor información sobre Impuestos y Servicios Legales.



# Contenido

## KPMG en Colombia

KPMG MGZN | Edición 5 - 2020  
Febrero 2020

### Director

**Camilo Bueno Hardmeier**  
Socio Estrategia, Clientes y Mercados

### Editor

**Carolina Ceballos Castro**  
Head Comunicaciones Externas y Eventos

### Consejo de redacción

**Sergio Andrés González Cano**  
Gerente de Mercadeo y Comunicaciones

### Diseño, maquetación y producción de edición

**Natalia Pabón Viteri**  
Head Diseño y Producción Audiovisual

### Fotografía de portada

Banco de imágenes KPMG Internacional

### Fotografía general

Banco de imágenes KPMG Internacional  
Banco de imágenes KPMG en Colombia

### Contribuidores

**César Barrero Berardinelli**  
Socio Servicios Legales, Infraestructura y Derecho Público de KPMG en Colombia

**Myriam Stella Gutiérrez**  
Socia Impuestos y Servicios Legales de KPMG en Colombia

© 2020 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.



## Editorial

Retos del sector privado en el 2020 por **Jorge Humberto Ríos**

## Coyuntura

La era de la robotización en Telefónica en Colombia

## Tema Central

ABC de la Ley de Crecimiento Económico por **Myriam Stella Gutiérrez**

## Actualidad

Cinco empresas sudamericanas se destacan dentro del informe Fintech100 de KPMG y H2 Ventures 2019

## KPMG Thought Leadership

Las cifras detrás de los campeones de Europa

## Tome nota

El trato personalizado como pilar para retener a los nuevos consumidores

## Análisis

Retos del Gobierno en el sector de infraestructura para el 2020 por **César Barrero Berardinelli**





## Editorial

# Retos del sector privado en el 2020

**E**l inicio de este nuevo año 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 365 días.

Cambios y adaptaciones son los aspectos que enmarcan esta quinta edición de nuestra revista KPMG MGZN, en la que como ya lo hemos visto, priman diferentes estudios y análisis en torno a temáticas coyunturales que benefician o aportan la toma de decisiones de los grandes ejecutivos; como es el caso de la Ley de Crecimiento Económico, cuyo contenido es fundamental que el empresariado conozca, esto, con el fin de ver las modificaciones regulatorias que trae consigo esta nueva ley.

Asimismo, compartimos grandes investigaciones en torno a la importancia de la robótica en los negocios, específicamente en el caso de éxito del trabajo realizado para Telefónica Colombia, el listado y las principales características de las Fintech alrededor del mundo, la importancia de la personalización al tratar de capturar nuevos consumidores, cuyos análisis identifican perspectivas, referencias y posiblemente, insights que apoyan o hacen parte de la agenda empresarial.

Por último, compartimos con ustedes un análisis sobre los retos que tendrá el Gobierno Nacional en materia de infraestructura durante 2020, con un planteamiento y un análisis en torno a los principales proyectos que regirán la agenda nacional y la importancia de su concertación.

**Jorge Humberto Ríos García**

Presidente KPMG en Colombia



## Ley de Crecimiento: Aspectos relevantes

El pasado 27 de diciembre de 2019 fue sancionada la Ley 2010 de 2019 o Ley de Crecimiento Económico, la cual adopta importantes disposiciones para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la progresividad, la equidad y la eficiencia del sistema tributario.

► | [Ver publicación](#)



## Factores de provisión

Con la llegada de la IFRS 9, el principal reto para las entidades ha consistido en diseñar un modelo de pérdida esperada que cumpla los requerimientos normativos, se ajuste a la complejidad de los instrumentos y tenga un buen poder predictivo en lo que a la pérdida esperada se refiere.

► | [Ver publicación](#)

## 10 desafíos regulatorios para 2020

Nuestro documento evalúa cómo en el 2020, la transformación de la tecnología, la interacción con el cliente, la modernización de pagos, la expansión del mercado y la eficiencia de costos proporcionarán una ventaja competitiva.

► | [Ver publicación](#)



## Resultados KPMG Global 2019

Con un enfoque en las perspectivas de nuestros clientes, compromiso con la calidad y un impulso por la innovación, los profesionales de KPMG cumplieron. Conozca los resultados y logros de KPMG Internacional destacados en nuestro informe.

► | [Ver publicación](#)

# Telefónica



Coyuntura

## La era de la robotización en Telefónica en Colombia

Según la encuesta 'Innovación de la Industria Tecnológica 2019' de KPMG, los RPA (Robotic Process Automation) son la tercera tecnología en la que más están invirtiendo las compañías -actualmente- y además, se ubica como la segunda en el ranquin de las de mayor potencial para la transformación y creación de valor a largo plazo en las organizaciones.

La eficiencia es una parte fundamental en el mundo empresarial, por ello, la entrega de productos y servicios de calidad que los clientes requieren y en el tiempo que lo desean, obliga a realizar inversiones continuas en tecnología. A medida que el modelo de negocio del futuro se vuelva más rápido, ágil e inteligente, las empresas encontrarán que las metodologías y procesos deberán ser más veloces.

Entendiendo esta necesidad, Telefónica Colombia decidió automatizar diferentes procesos por medio de robots. Al respecto, Javier Jiménez, Gerente de Calidad TI en Telefónica Colombia, explicó:

*“Lo ideal es automatizar para optimizar los procesos empresariales, los mismos los realizamos en tareas repetitivas para que las personas se liberen y puedan dedicar ese tiempo a actividades que agregaran valor a la empresa. Igualmente, nos hemos alineado con los objetivos financieros de la organización, donde logramos aportar con menos recursos a la generación de mayores ingresos.”*

Jiménez, resaltó que, a la fecha, han llegado a más de 360 robots que soportan más de 60 procesos (asistentes), explicando que en un inicio la transformación resultó ser compleja, ya que debían socializarlo con sus empleados, demorando la velocidad que deseaban para la implementación, pero al ir abordando las diferentes áreas de la compañía y aplicando la robotización, el proceso fue evolucionando rápidamente. Es allí donde KPMG tuvo un papel principal con la metodología y el modelo estructurado que diseñó -detrás de la implementación-, pues permitió tener una estabilidad y escalabilidad que requiere un desarrollo de tal envergadura.

Por su parte, Roberto Puche, Director Tecnologías de la Información de Telefónica Colombia, también opinó sobre esta transformación y agregó:

*“El mayor reto fue establecer un cambio cultural. Concientizar a los empleados de los equipos internos para que dejarán de ver a los robots como enemigos y verlos como un complemento al trabajo; de esta manera comprendieron que la robotización es una aliada que permite una convergencia entre los robots y quienes los operan o se benefician de ellos” .*

## Resultados tangibles

Los RPA han traído beneficios como tiempos óptimos, reducción de los errores humanos, ampliación de la capacidad de las áreas operativas; de igual manera, financieramente han logrado abrir oportunidades de ingresos y aumentaron la eficiencia de costos de la compañía.

Para ampliar este panorama de cómo Telefónica Movistar logró intensificar su productividad, es necesario ejemplificar uno de los procesos que más ha visto los frutos de la automatización. Cuando un cliente solicitaba conocer si estaba reportado en centrales de riesgo, por ley se debe dar respuesta en 15 días hábiles, el promedio de la compañía era de 10 días (debido a las diferentes áreas que intervenían). Eso, implicaba que un colaborador atendiera en promedio, 450 consultas de este tipo en un mes; ahora, con el robot, se logra responder 4.500 casos mensuales y cada proceso tarda tan solo 3 minutos, asimismo, implica que el cliente tenga la necesidad de regresar a la oficina porque la información se entrega en máximo cinco minutos.

“Con los robots se ha cambiado el chip en el interior de la organización. A nuestros empleados les ha permitido dedicarse a actividades que agregan valor y dejar las tareas operativas a los robots. Realmente, la gente siente la importancia del proyecto y ellos mismos van proponiendo los casos que requieren de automatización”, afirmó, Roberto Puche.

Los RPA han resultado ser una herramienta perfecta para soportar la esencia dinámica de Telefónica, en el pasado las actividades que implicaban transacciones masivas sobre los sistemas y que solo contaban con el front para incluir los registros (ventas, posventas y migraciones), necesitaban de la contratación de un backoffice para realizarlas, hoy en día se evita ese proceso al estar robotizadas.

## Confluencia Humano-máquina

Lograr que la automatización sea exitosa requiere del talento humano, es una esencia innegable. Es así como el personal de Telefónica ha sido clave, ya que el proyecto nació por iniciativa de algunos de ellos, sobre todo de quienes tenían gran experiencia en temas de automatización y eso marcó la diferencia; desde el comienzo buscaron llevar las ventajas de la robotización a los usuarios. Ese talento humano hace que hoy el equipo que conforma el Centro de Excelencia sea la columna vertebral de RPA.

*Según Alain Almeida, de KPMG en Colombia, “en la Firma comprendemos la importancia de los colaboradores en esta implementación, por lo que brindamos constante acompañamiento en la capacitación y construcción de ese equipo de talentos; además, realizamos la creación e implementación del Centro de Excelencia. Nuestro compromiso estuvo en cada una de las etapas, con el fin de alcanzar los resultados que se están logrando. El siguiente paso es explorar y complementar la robotización por medio de integraciones con BPM, inteligencia artificial, IAOps, motores de reglas y Big Data” .*

Si quiere conocer la entrevista completa realizada Roberto Puche, CIO de Telefónica Colombia y a Javier Jiménez, Gerente de Calidad de TI de Telefónica Colombia **[haga clic aquí.](#)** | ►



Tema central

# EL ABC de la Ley de Crecimiento Económico

Por  
**Myriam Stella Guitérrez**

Socia de Impuestos y Servicios Legales  
KPMG en Colombia.



**T**ras ser declarada inexecutable por la Corte Constitucional la Ley de Financiamiento del año 2018, el pasado mes de diciembre fue aprobada la Ley 2010 de 2019 o Ley de Crecimiento Económico, de la cual se destacan las siguientes disposiciones:

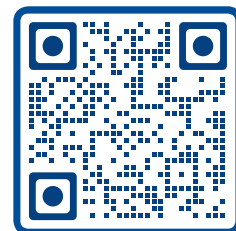
### Normas para la promoción del crecimiento económico y la inversión:

La nueva ley pretende fomentar el crecimiento económico y la inversión, incentivando el desempeño económico de las empresas por medio de los siguientes mecanismos:

- **Disminución de las carga tributaria de las personas jurídicas:** a través de la reducción progresiva de la tarifa del impuesto de renta al 32% en el 2020, 31% en el 2021 y 30% a partir del año 2022; los descuentos tributarios por el IVA pagado en la adquisición de bienes de capital y el pago del Impuesto de Industria y Comercio; la reducción de la renta presuntiva al 0,5% en el año 2020 y 0% a partir del año 2021 y el reconocimiento como gasto fiscal de la totalidad de los impuestos, tasas y contribuciones pagado por los contribuyentes del impuesto de renta.
- **Regímenes preferentes:** se incorporan algunos regímenes especiales en el impuesto sobre la renta, tales como, el de Compañías Holding Colombianas (CHC), el cual permite a las sociedades nacionales tenedoras de acciones o valores en el exterior, considerar los dividendos recibidos como exentos del impuesto de renta, así como los dividendos que estas entidades distribuyan a sus accionistas residentes en el exterior; el régimen especial de Mega-Inversiones que otorga una tarifa de renta especial del 27% a las entidades que efectúen nuevas inversiones en cualquier actividad industrial, comercial o de servicios iguales o superiores a 30.000.000 UVT (\$1.068.210 millones en el año 2020) y las rentas exentas para la economía naranja y las inversiones en el sector agropecuario.
- **Obras por impuestos:** se acoge el mecanismo de obras por impuestos dirigidas a las zonas más afectadas por el conflicto armado, como una forma adicional de extinguir la obligación tributaria para los contribuyentes del impuesto de renta que obtengan ingresos superiores a 33.160 UVT.

Las anteriores disposiciones venían aplicándose desde el año 2019, y fueron objeto de ajustes menores en la nueva reforma tributaria.

Para descargar nuestro libro **“Ley de Crecimiento”** visite la página web [home.kpmg.co](http://home.kpmg.co) o en el siguiente código QR.



### Normas con componente social

En el transcurso del debate legislativo se incorporaron al texto medidas con un importante componente social, entre las que se destacan:

- **Medidas para la promoción del empleo:** la ley pretende fomentar la creación del empleo a través de: (i) la deducción del primer empleo que permite solicitar un gasto fiscal del 120% por los salarios pagados a jóvenes menores de 28 años contratados por primera vez; (ii) el incremento del requisito de empleo asociado a las Mega-Inversiones, los cuales se incrementaron de 250 a 400 y (iii) la regulación del número de empleos asociados a la renta exenta de las inversiones en el sector agropecuario.
- **Medidas para contrarrestar la regresividad del IVA:** como figuras novedosas se observa (i) la compensación del IVA a favor de la población más vulnerable, la cual será una suma fija en pesos que el Gobierno Nacional definirá teniendo en cuenta el IVA que en promedio pagan los hogares de menores ingresos, la cual será transferida bimestralmente, (ii) la exención especial de tres días del IVA para determinados bienes corporales muebles que sean enajenados dentro del territorio nacional, tales como complementos de vestuario, electrodomésticos, elementos deportivos, juguetes y juegos, vestuario y útiles escolares. Y (iii) las nuevas exenciones para los medicamentos, antibióticos, vitaminas y ciertas operaciones en el Departamento del Amazonas.
- **Medidas en favor de las personas naturales:** la ley decide decretar la reviviscencia de las normas relacionadas con el componente inflacionario y que habían sido derogadas por la Ley 1943 de 2018, así las cosas a partir del 1 de enero de 2020, las personas naturales podrán tratar como ingreso no constitutivo de renta y como gasto no deducible la parte correspondiente al componente inflacionario de los rendimientos financieros obtenidos o pagados a entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera.

- **Destinación específica de rentas nacionales:** amparados en la previsión del numeral 2 del artículo 359 de la Constitución Política, se prevé la destinación de los recursos obtenidos de la sobretasa de las instituciones financieras a la financiación de carreteras y vías de la red vial terciaria y el 75% de los recaudos del impuesto al patrimonio a la financiación de inversiones en el sector agropecuario.
- **Inversiones en el sector agropecuario:** finalmente, se observa la flexibilización de los requisitos para la procedencia de la renta exenta para el sector agropecuario.



## Medidas para aumentar la progresividad

En línea con los principios de la Ley de Financiamiento, se recogen las disposiciones para aumentar la progresividad del sistema impositivo en el país, y que se basan en incrementar la contribución de impuestos en las personas naturales con más altos recursos, dentro de estas medidas encontramos las siguientes:

- **Impuesto al patrimonio:** Se reestablece el gravamen sobre los patrimonios que sean iguales o superiores a \$5.000 millones de pesos, cuyos sujetos pasivos son las personas naturales y las sociedades extranjeras respecto de ciertos activos poseídos en Colombia, la tarifa del impuesto es del 1% y se liquidará por dos años y considera las nuevas circunstancias y condiciones de los contribuyentes al 1 de enero de 2020.
- **Impuesto de normalización tributaria:** aunque el proyecto inicial no contemplaba esta medida, la ley incorpora nuevamente este impuesto complementario al impuesto de renta y patrimonio para contribuyentes que tengan activos omitidos o pasivos inexistentes, los cuales cuentan con una nueva oportunidad para sanear su situación patrimonial hasta el 25 de septiembre de 2020, pero en esta ocasión liquidando una tarifa del 15%.

La nueva normalización tributaria, adicionalmente, otorga a los contribuyentes que tengan activos omitidos en el exterior la posibilidad para que dentro del año siguiente repatrie dichos recursos al país a su valor de mercado con el pago del impuesto sobre una base gravable reducida al 50%.

- **Impuesto sobre los dividendos:** La ley modifica el impuesto sobre los dividendos que han tributado en cabeza de las sociedades, unificando la tarifa al 10%, si el dividendo es distribuido a una persona natural residente o una sucesión ilíquida se aplicará la tabla que permite que las primeras 300 UVT su tarifa sea 0%. Adicionalmente, se mantiene la retención en la fuente del 7,5% sobre el primer giro de dividendos no gravados a favor de sociedades nacionales, la cual será trasladable a las personas naturales y a las sociedades extranjeras beneficiarias efectivas del dividendo.
- **Modificaciones al impuesto de renta de las personas naturales:** se modifica el régimen cédular de las personas naturales residentes, para corregir los efectos adversos en el recaudo derivados de la separación de las 5 cédulas, en esta oportunidad se unifican en una sola cédula las rentas de trabajo, de capital y otras rentas no laborales, lo que implicará una mayor base de tributación de estos sujetos pasivos. Adicionalmente, se crea una única tabla progresiva del impuesto y se elevan los últimos rangos tarifarios del 33% al 39%, este incremento de tarifa afectará a los contribuyentes cuya renta gravable exceda de 8.670 UVT (\$308.713.000 en 2020)



## Normas para combatir la evasión tributaria y normas de procedimiento tributario

Dentro de las medidas que pretenden combatir la evasión y el abuso tributario, encontramos la consagración de los delitos de omisión de activos e inclusión de pasivos inexistentes, el delito de defraudación fiscal, las normas sobre ventas indirectas y la nueva definición de “beneficiario efectivo”. En materia procedimental, se destacan las modificaciones al término de corrección de las declaraciones tributarias por parte de los contribuyentes que se fija en tres años, la incorporación de los acuerdos de pago en las conciliaciones de procesos y terminaciones por mutuo acuerdo de los procesos administrativos y el nuevo término de firmeza para las declaraciones de renta que determinen o compensen pérdidas fiscales o que estén sujetas al régimen de precios de transferencia que se estableció en 5 años.

Los anteriores fueron los cambios más significativos de la Ley de Crecimiento los cuales iniciaron su aplicación a partir del 1 de enero del año 2020.

La foto

# Eventos KPMG en Colombia



## No eXcuses Colombia

El 9 de diciembre de 2019, en el marco del Día Internacional Contra la Corrupción, KPMG hizo parte del lanzamiento de **#NoeXcuses**, el decálogo que expone los pretextos más recurrentes para justificar conductas corruptas. Diego Ríos, Socio de Consultoría, participó como *speaker* abordando algunos puntos del decálogo.



## Perspectiva económicas para el 2020

El pasado mes de diciembre, Women Corporate Directors (WCD) realizó su desayuno de cierre del 2019. Imelda Restrepo, Vicepresidente de Asuntos Económicos de la ANDI, estuvo hablando sobre los retos y perspectivas económicas del país en 2020.



## Voluntariado KPMG fin de año

Ratificando nuestro compromiso con la sociedad, KPMG llevo a cabo su jornada de voluntariado de cierre de año **"Ecoespacios"**, donde **105 voluntarios participaron**. Con su aporte transformaron la vida de **más de 500 niños**, mejorando la calidad de las instalaciones donde aprenden.



## Ley de Crecimiento Económico

El equipo de Impuestos y Servicios Legales realizó en días pasados, el **"Seminario Ley de Crecimiento Económico"**, donde analizaron los principales aspectos, las modificaciones introducidas al ordenamiento fiscal y la transición de la Ley declarada inexecutable a la reforma aprobada en el año 2019.

Actualidad

## Cinco empresas sudamericanas se destacan

dentro del informe  
Fintech100 de KPMG  
y H2 Ventures 2019



**H**2 Ventures y KPMG, presentaron el sexto informe anual "Fintech100" que recopila un listado de los principales innovadores de Fintech alrededor del mundo. Las compañías de pagos y transacciones encabezan la lista, seguidas por las empresas de los sectores de riqueza, seguros y préstamos. **Mientras las Fintech Ualá de Argentina, y Rebel de Brasil, quedaron dentro del listado de las 50 nuevas empresas con alto potencial de crecimiento; las brasileras Nubank, Banco Inter y Credits clasificaron dentro de las 50 principales.**

### Algunos puntos destacables del informe:

Las empresas chinas y de Asia-Pacífico se destacaron en el top 10 del informe Fintech 100 de 2019 del Global Fintech Practice de KPMG Internacional y la firma de inversión en Fintech, H2 Ventures.

El estudio segmenta a las compañías seleccionadas en dos categorías: 1) las "50 principales" compañías de Fintech alrededor del mundo ordenadas según el nivel de innovación, aumento de capital, tamaño y ubicación; y 2) la llamada lista de los "Emerging 50", que reúne a 50 nuevas compañías Fintech que se encuentran a la vanguardia de la tecnología y las prácticas innovadoras.

## Entre los principales hallazgos del estudio pueden enumerarse los siguientes elementos:



**El flujo de capital continúa impulsando la innovación en la industria de servicios financieros:** las empresas del Fintech100 obtuvieron más de USD 18.000 millones en los últimos 12 meses y más de USD 70.000 millones en su existencia.



**Los principales jugadores de Fintech atraen una mayor participación de capital:** 32 de las compañías del Fintech100 han obtenido al menos USD 100 millones en los últimos 12 meses (frente a 26 del año pasado).



**Innovación a escala:** las empresas del Fintech100 están cambiando el mundo con la innovación que están impulsando y prestan servicios a más de 2.500 millones de clientes en todo el mundo.



**El sudeste de Asia es el último hot spot:** 42 empresas del Fintech100 son de la región Asia-Pacífico; 8 de las 11 empresas que han obtenido más de USD 1.000 millones en los últimos tres años son de China, India y mercados emergentes en el sudeste asiático.

Al igual que en 2018, la lista de este año mostró el predominio de las compañías de pagos y transacciones que representaban a 26 de las compañías clasificadas. Les siguieron las compañías de riqueza (20), seguros (17) de préstamos (15). China, que lideró el Fintech100 durante los últimos tres años, tuvo 3 compañías en el top 10 este año. En general, la región de Asia-Pacífico dominó el top 10, con 5 empresas en el ranking. Ant Financial (China) ocupó el primer puesto por segundo año consecutivo, seguida de Grab (Singapur) y JD Digits (China). En cuarto lugar estuvo GoJek, con sede en Indonesia. Asimismo, Xiaoman Financial, con sede en China, obtuvo el sexto puesto. Del mismo modo, dos empresas con sede en India también figuraron en el top 10, al igual que dos empresas de los EE.UU. y una del Reino Unido.

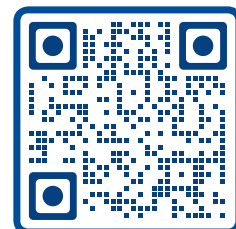
Finalmente, y si bien fuera del top 10, las empresas Nubank, Banco Inter y Creditas de Brasil se quedaron con las posiciones 16, 28 y 41 respectivamente del listado de las "50 principales". En tanto, la Fintech argentina Ualá quedó dentro del listado "Emerging 50".

### Acerca de Fintech100 2019

Las empresas de la lista Fintech100 se seleccionaron luego de una extensa investigación y análisis global basados en datos relacionados con cinco factores. Estos criterios de selección son las métricas clave utilizadas para calcular las clasificaciones de las empresas en la lista Fintech100 debido al énfasis que los capitalistas de riesgo ponen en la capacidad de las empresas para generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

1. Capital total obtenido.
2. Tasa de captación de capital.
3. Diversidad geográfica.
4. Diversidad sectorial.
5. Factor X: grado de innovación de producto, servicio y modelo de negocio (una medida subjetiva que se aplica solo con respecto a las empresas que figuran en la lista 50 Emerging Stars).

Para descargar esta publicación "FINTECH100" visite nuestra página web [home.kpmg/co](http://home.kpmg/co) o en el siguiente código QR.



# Las cifras detrás de los campeones de Europa

Los principales clubes de fútbol europeos continúan aumentando sus ingresos operativos con un crecimiento impulsado -principalmente- por mayores ingresos por la transmisión de los encuentros, beneficiados por el nuevo ciclo de distribución de la UEFA Champions League que comenzó en la temporada 2018/19. Esta es una de las conclusiones del *"The European Champions Report 2020"*, lanzado por el equipo de referencia de KPMG. La cuarta edición del estudio revisa y compara algunos de los indicadores de rendimiento empresarial más relevantes de los campeones de las ocho ligas más destacadas de la temporada ya finalizada, donde Ajax, Barcelona, Bayern Múnich, Benfica, Galatasaray, Juventus, Manchester City y Paris Saint-Germain, ganaron sus ligas.

A diferencia del año anterior, cuando solo dos clubes de las ocho principales ligas de fútbol de Europa pudieron retener el título nacional, esta temporada ha visto a seis campeones recuperar su trofeo, mientras que los dos "nuevos" fueron Ajax, que ganó nuevamente la Eredivisie holandesa y el SL Benfica, que lo hizo después de cuatro años de sequía.

El 'poderoso' Barcelona puede presumir de los mayores ingresos operativos (netos de los ingresos de transferencia), al alcanzar un récord de 839,5 millones de euros entre los ocho campeones, seguido de Paris Saint-Germain, Bayern Múnich y Manchester City.

Por su parte, el Ajax mostró el aumento anual más alto de los ingresos operativos totales (+117%), seguido por el Benfica (+36%). Con la excepción de Juventus, los ingresos por transmisión han tomado la delantera como el principal impulsor general de ingresos para los campeones, mientras que los ingresos comerciales habían sido el contribuyente primario de crecimiento en la temporada anterior.

KPMG también detalla que todos los clubes registraron un beneficio después de impuestos, donde la única excepción fue la Juventus: sus pérdidas aumentaron en 20,7 millones de euros, una consecuencia directa de los mayores costos de personal, particularmente por la contratación de Cristiano Ronaldo. Los ocho campeones pudieron controlar los costos de su personal

en línea con el umbral de 70% de la relación de costos de personal/ingresos operativos, que tiene de parámetro la UEFA.

Con respecto a los ingresos generales (netos de los ingresos de transferencia), los ocho clubes aumentaron sus ingresos totales. Barcelona se ha convertido en el campeón de los campeones, registrando una cantidad récord de 839,5 millones de euros en ingresos operativos totales, y en ese sentido, por primera vez, también ha superado a sus rivales históricos: Real Madrid y Manchester United, aunque estos dos últimos clubes no están incluidos en este análisis.

El Paris Saint-Germain registró el segundo ingreso total más alto con 636 millones de euros, lo que representa un crecimiento interanual de 17%, mientras que Ajax mostró la mayor alza de ingresos operativos con 117%, gracias a su excelente desempeño en la UEFA Champions League.



***La tendencia más llamativa para este año ha sido que las transmisiones han tomado la delantera como el principal impulsor de ingresos en siete de los ocho campeones, mientras que en la temporada anterior era la parte comercial la que lograba ser la mayor fuente de contribución para los crecimientos”, explicó Andrea Sartori, jefe global de deportes y autor del informe.***

El flujo de ingresos por transmisión se benefició de un nuevo ciclo de distribución de UC. El ciclo que comenzó hace tres años, tocó un valor total de 1.976 mil millones de euros al año (564 millones de euros más que el año anterior). Por ejemplo, Bayern Múnich, recibió más ingresos de la UEFA que en la temporada anterior, a pesar de haber jugado menos partidos debido a una eliminación temprana.

El Manchester City cobró 35 millones de euros más de la UEFA, mientras que el equipo alcanzó la misma etapa de la competencia que en la temporada pasada. La espectacular campaña de Ajax, le significó obtener una recaudación de 78 millones de euros de ingresos, que también fue el principal impulsor de más del doble de sus ingresos operativos. La única excepción fue la Juventus: su aumento de 30% en los ingresos comerciales (el mayor crecimiento entre los ocho campeones), superó su modesto crecimiento en ingresos por transmisión, que también se vio afectado por una disminución en la televisión nacional debido a un nuevo sistema de distribución establecido en la Serie A.

Como consecuencia adicional, en cinco de los ocho campeones, la transmisión se ha convertido en el flujo de ingresos con la mayor parte de los ingresos operativos totales, mientras que este fue el caso de solo dos clubes en la temporada anterior.

Cuatro clubes han visto un ligero aumento en sus relaciones de costos de personal/ingresos operativos, pero todos pudieron controlar los costos en línea con el umbral de 70%, el parámetro monitoreado por la UEFA.

Más específicamente, el Barcelona logró disminuir su proporción de 81% a 69% en solo una temporada, a pesar de que el club siguió siendo el que más gasta en costos de colaboradores entre cualquier club de fútbol. También es notable que todos los equipos pudieron registrar una ganancia después de impuestos, la única excepción fue la Juventus: las pérdidas de los Bianconeri aumentaron en 20,7 millones de euros.

El valor promedio de la plantilla de los ocho campeones es de 745 millones de euros, mientras que tanto Barcelona como Manchester City valen más de 10 veces más que Galatasaray SK.



***Aunque las tarifas de transferencia de los jugadores aparentemente aumentan constantemente, los valores del equipo del equipo soñado de los ocho campeones han disminuido ligeramente durante el año en 30 millones de euros, lo que indica que los valores de mercado de los mejores jugadores no han experimentado una espiral ascendente en los últimos 12 meses”, concluyó Andrea Sartori.***

Tome nota

# El trato personalizado como pilar para retener a los nuevos consumidores



Una nueva investigación publicada por KPMG Internacional, titulada “*Customer First. Customer Obsessed*” (“El cliente primero. Obsesión por el cliente”), revela que las marcas que poseen un enfoque de su negocio en el propósito y la personalización del consumidor son las que cosechan los mayores beneficios de lealtad.

Mediante una metodología propia creada por el Centro de Excelencia en la Experiencia del Cliente de KPMG, el estudio clasificó un conjunto de 2.075 marcas distribuidas en 20 países a partir de los comentarios hechos por más de 84.000 consumidores, con el objetivo de determinar qué compañías están ofreciendo experiencias destacadas para sus clientes. Para ello, la metodología clasifica el cúmulo de marcas teniendo en cuenta el puntaje obtenido en los denominados “Seis Pilares de la Excelencia en la Experiencia del Cliente” (Integridad, Resolución, Expectativa, Empatía, Personalización, así como Tiempo y Esfuerzo), y de esta manera identificar las marcas líderes en cada país.

## Principales hallazgos:

En términos generales, **la calidad de la experiencia del consumidor está mejorando** en todos los mercados. Los países analizados en 2018 han visto una mejora sustancial de los puntajes del índice de Excelencia en la Experiencia del Cliente (CEE, por sus siglas en inglés) este año.



Las **marcas líderes están obteniendo un resultado mayor** al promedio de sus mercados locales.



**En 18 de los 20 países evaluados, el enfoque basado en la personalización** es el claro impulsor de la lealtad del cliente. Las marcas que lograron el mejor puntaje en Brasil, que es el único país de América del Sur analizado en el estudio, se destacaron en este pilar.



Tres sectores dominan el ranking: **Servicios Financieros, Viajes y Hoteles, y Retail.**



Gracias a las nuevas herramientas tecnológicas (análisis de datos), **el enfoque basado en la personalización se hace cada vez más anticipativo** (predictivo).







**La integridad impulsa el apoyo a una marca en 14 de los 20 mercados analizados.** Y esto no es algo que sorprenda teniendo en cuenta la serie de violaciones a los datos personales ocurridas en los últimos años.



Las empresas con **un fuerte sentido de su propósito** están atrayendo a la generación Z, los millennials y baby boomers.



La empatía parece ser el pilar más desafiante.



**Como revela el informe, las fortalezas de Brasil en el pilar de personalización se extienden más allá de la adaptación a las necesidades específicas del individuo. La centralidad del cliente es un factor común entre estas organizaciones"** destacó Augusto Puliti, Socio Líder de Customer Experience para KPMG América del Sur.

## Resultados extensibles a América del Sur:

Brasil fue el único país de la región analizado en el informe. El retail parece ser el que más se ocupa de ofrecer una buena experiencia al cliente en Brasil, ya que siete de las primeras diez marcas clasificadas pertenecen a esta industria. Las marcas que obtuvieron los mejores puntajes fueron Supermercado Verdemar (1. Retail), Nubank (2. Servicios Financieros) y Copenhagen (3. Restaurantes y Comida Rápida). En todas ellas, se destacó el pilar de la personalización como impulsor para fortalecer la lealtad de los clientes.

## Las primeras marcas en los 20 mercados analizados:

Los clientes eligieron las marcas líderes en cada mercado en función del desempeño en los seis pilares de la experiencia del cliente. Como muestra a continuación el "Salón de la Fama de 2019", tanto los nuevos participantes como las marcas tradicionales más establecidas, pueden cosechar las recompensas al colocar su foco en los clientes y sus necesidades individuales.

# 2019 Salón de la Fama



**Australia**  
Singapore Airlines



**Austria**  
ÖAMTC



**Brasil**  
Verdemar Supermercado



**República Checa**  
Air Bank



**Dinamarca**  
BroBizz



**Francia**  
Mercure



**Alemania**  
Hilton



**Hong Kong (S.A.R.) China**  
Singapore Airlines



**Italia**  
Amazon



**Luxemburgo**  
Ernster



**México**  
Fiesta Americana



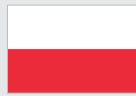
**Países Bajos**  
Van der Valk Hotels



**Nueva Zelanda**  
TSB



**Noruega**  
Vinmonopolet



**Polonia**  
iSpot (Apple)



**Rumania**  
Samsung Store



**Singapur**  
Singapore Airlines



**Eslovaquia**  
Martinus



**Reino Unido**  
First Direct



**EE.UU.**  
Navy Federal Credit Union

Análisis

# Retos del Gobierno en el sector de infraestructura para el 2020

Por

**César Barrero Berardinelli**

Socio Servicios Legales, Infraestructura  
y Derecho Público KPMG en Colombia.

**E**l Gobierno finalizó el año 2019 con un importante número de estudios, diagnósticos e informes en su poder que dan cuenta del estado actual de asuntos en materia de infraestructura en general, y más concretamente, en infraestructura de transporte.

Del conjunto de documentos, puntualmente, el “Informe de Rendición de Cuentas del Sector Transporte 2018-2019”, indica que para que Colombia supere su rezago histórico en la materia, debe invertirse la escalofriante cifra de más de \$340 billones de pesos (casi USD100 mil millones), de los cuales aproximadamente el 60%, (\$216 billones de pesos), deberían destinarse a inversiones en infraestructura de transporte, y cerca del 14%, vale decir unos \$47 billones de pesos, a desarrollo de infraestructura de acueducto, alcantarillado y aseo.

Como ocurre con muchas cifras agregadas, no siempre resulta tan evidente lo que éstas representan. Los órdenes de magnitudes que se encierran tras valores seguidos de tantos ceros impiden formarse una idea

clara de lo que significa una necesidad de \$342 billones de pesos. Para ilustrarlo, podría intentar describirse en número de aeropuertos, kilómetros de vías de todo tipo, redes de acueducto y alcantarillado se requieren diseñar, construir, operar y mantener. Eso mostraría de manera concreta, qué debe desarrollarse con tan elevada cifra.

Otro enfoque, es el de confrontar esos \$342 billones de pesos con el valor del Presupuesto General de la Nación para el año 2020, el cual ascenderá a \$271 billones de pesos. Hecha la confrontación, se obtiene una inquietante radiografía que ejemplifica lo que nos hace falta en infraestructura en Colombia y se requiere destinar al funcionamiento e inversión de todas las áreas que se atienden con los recursos del presupuesto nacional del año entrante. Vale decir, nuestro déficit de infraestructura supera en un veinticinco (25%) lo que la Nación estima gastar en funcionamiento e inversión durante todo el 2020.

Ahora, a pesar del inocultable faltante de infraestructura y de sus repercusiones en materia de competitividad y afectación negativa del crecimiento de nuestra economía, los tamices de la realidad y de la razonabilidad se imponen, pues no es dable fijar como reto de Gobierno (del Estado en realidad) de 2020, la superación de semejante rezago en un solo año. Así, al intentar identificar retos en infraestructura para tal año, es necesario priorizar.

De manera algo selectiva, se deberían realizar especiales esfuerzos que no impliquen en modo alguno abandonar las tareas ordinarias que el Estado ya se hubiere fijado como actividad o meta anual de 2020.

En materia de infraestructura de transporte, urge ponerle doliente a la Ruta del Sol para asegurar que uno o varios concesionarios construyan las obras faltantes, finalicen las que quedaron inconclusas y asuman la operación y mantenimiento de tan importante vía que ya empieza a acusar cierto deterioro. Para ello, será necesario finalizar la estructuración del proyecto, adjudicarlo con éxito, y que el/los nuevos concesionarios obtengan la financiación, ejecuten las obras y acometan las actividades de operación y mantenimiento requeridas.

El reto fundamental del Gobierno para el año 2020 es el de adjudicar el proyecto. Situación y desafíos similares resultan predicables de la denominada Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca, cuyo contrato fue afectado por una declaratoria de nulidad. A este respecto, especial mención merece el hecho de que tanto la Ruta del Sol como la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca, una vez sean nuevamente adjudicadas, tendrán que entrar a la fila de proyectos pendientes de obtener financiación, pues ello de suyo supone un importante desafío adicional.

De otra parte, como presupuesto necesario, pero no suficiente (pues la multimodalidad, por lo que supone en costos de transbordos y otros, debe probar ser económicamente eficiente) de una eventual multimodalidad en el transporte en Colombia, que permita integrar a los modos carretero y portuario a otros modos como el fluvial y ferroviario, urge que se finalice la estructuración y adjudicación del proyecto de recuperación de la navegabilidad del Río Magdalena, contrato caducado

hace ya un tiempo por consabidas circunstancias. Bajo la misma lógica, constituye reto fundamental del Estado en 2020 adjudicar y dar inicio a la estructuración de los proyectos ferroviarios La Dorada – Chiriguaná y Medellín Puerto Berrío.

En materia de corredores viales de cuarta generación, aún subsisten proyectos que no han obtenido sus cierres financieros. Es clave que Estado y concesionarios (APPistas) por igual, dediquen importantes esfuerzos para superar las trabas de orden predial, social y/o ambiental que lo están impidiendo, pues la falta de cierres financieros impide la ejecución de las correspondientes obras.

En saneamiento básico, será clave que la administración distrital de Bogotá logre adjudicar el proyecto de la PTAR Canoas en 2020. Este proyecto, cuyo valor de inversión ascenderá a \$4.5 billones de pesos, tratará un caudal equivalente al de una piscina olímpica cada dos minutos y estaría diseñado para captar 690 toneladas por día de biosólidos que mientras no se ponga en operación (tendría 60m meses previstos de ejecución), seguirán sin ser tratados.

***Post scriptum: Condición necesaria para la obtención de cierres financieros y para ejecución de las obras de infraestructura es el mantenimiento de las condiciones de orden público. Si fuere necesario restablecerlo no deberá temblar la mano del ejecutivo para valerse de los instrumentos constitucionalmente previstos para ello.***

Finalmente, y sin que dicho reto sea exclusivo del nuevo año, las entidades del orden nacional del sector infraestructura deben mejorar sus porcentajes de ejecución presupuestal. Llamam la atención los bajos niveles de ejecución de los presupuestos de inversión de la Aeronáutica Civil (50% con corte a 30 de septiembre de 2019) y del Invías (71%) (reveladas en el Informe de Rendición de Cuentas antes referido), contrastados con los de otras entidades del sector. Si al déficit histórico de infraestructura le sumamos una considerable inejecución presupuestal, no solamente no se contribuye a superarlo, sino que se aumenta progresivamente y postergan

las soluciones de interés general que intentan atenderse con tales recursos.

Diagnósticos pues no parecen faltarle al Estado. Los retos selectivamente identificados para el año 2020 son importantes, pero no insuperables.



# Ser innovador transforma negocios

En un mercado en constante movimiento, buscar lo nuevo es prepararse para el éxito en el futuro.

Visita nuestra página web  
**[home.kpmg/co](https://home.kpmg/co)**

Para mayor información contáctanos  
**[colombia@kpmg.com.co](mailto:colombia@kpmg.com.co)**



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG\_CO



KPMG en Colombia



Kpmgencolombia