Impactos económicos y financieros del COVID-19

Edición 9

FRM (Financial Risk Management)
Advisory I KPMG en Colombia
09 de junio de 2020

CO-SC-CER542735

Bogotá D.C., Colombia

home.kpmg/co

Contenido

- **Resumen ejecutivo del impacto económico** 3
- **Proyecciones del PIB en Colombia** 4
- **Post COVID-19 – Indicadores nacionales** 5
- **Pronóstico – Comportamiento del PIB** 6
- **Pronóstico – Comportamiento de la TRM** 7
- **Pronóstico – Comportamiento del desempleo** 8
- **Pronóstico – Comportamiento de la inflación** 9
- **Post COVID-19 – Retos de la economía y sostenibilidad** 10
- **La crisis y sus diferentes efectos en los sectores** 11

Business Reconfiguration Initiative 19

- **Post COVID-19 – Tareas económicas** 20
  - Teletrabajo 21
  - Transformación operacional 22
  - Simplificación de procesos 23
  - Implicaciones legales 24
  - Equilibrio sostenible 25
  - Otras tareas económicas 26
- **Mapa de ruta** 27
- **Por qué KPMG?** 28

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Resumen ejecutivo del impacto económico

Economías desarrolladas

- El PIB de Estados Unidos se **contrajo en 4,8%** en el primer trimestre del año como consecuencia de la pandemia de COVID-19. Este es el mayor declive la economía desde la Gran Recesión.
- El FMI dijo que si se logra contener el COVID-19 y se logra reanudar gradualmente la actividad económica en la segunda mitad de 2020, la economía global **podría crecer 5,8% en 2021**.
- La tasa de **desempleo de Estados Unidos cae al 13,3%** sumando 2,5 millones de empleos, esto gracias a la reapertura gradual de la economía.
- La economía china se contrajo por primera vez en su historia en el primer trimestre, con una caída del 6,8% interanual.
- Tras la cifra de desempleo de Estados Unidos, el pasado viernes 05 de junio las **bolsas europeas comienzan a recuperarse:** París ganó 3,71%, Fráncfort 3,36%, Madrid registró una ganancia de 4,04%, Londres de 2,25% y Milán una subida de 2,82%.
- Según Fitch, se pronostica que el PIB mundial caerá un 4,6% en 2020.
- En el mundo hay 7.036.623 de casos confirmados y han fallecido 403.211 por el COVID-19.

Latinoamérica

- Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las **exportaciones** de Latinoamérica **cayeron 3,2%** entre enero y marzo; se espera que para abril caigan 30%.
- Según el Banco Mundial, se prevé que el producto interior bruto **(PIB) de la región de América Latina y el Caribe** (excluyendo Venezuela) **caiga -7,2%** en 2020.
- La **economía mexicana continúa cayendo** debido a desaceleraciones en la manufactura, las actividades primarias y la comercialización de productos.
- Los **descensos más pronunciados** en la actividad económica se presentarían en **Ecuador** con 6,3% y **Argentina** con 5,7%, según el FMI.
- Las autoridades latinoamericanas han adoptado medidas de política económica con el fin de **contener los efectos causados por la pandemia**, entre las medidas que han acogido se encuentra la reducción de tasas de interés.

Crecimiento del PIB (%)							
Países	2017	2018	2019	2020 Q1	2020 (p)*	2020 FMI (p)**	2020 WB (p)***
Brasil	1.1	1.1	1.7	-1,5	-1.9	- 5.3	- 8.0
México	2.1	2.1	- 0. 5	-1,6	- 2.8	- 6.6	- 7.5
Argentina	2.6	-2.4	- 1.1	-5,7	- 3.8	- 5.7	- 7.3
Colombia	1.4	2.6	3.4	1.1	- 3.1	- 2.4	- 4.9
Chile	1.3	4.0	2.1	0,4	- 0.5	- 4.5	- 4.3
Perú	2.5	4.0	1.8	-3,4	0.0	- 4.5	- 12.0
Uruguay	2.6	1.6	0.2	-3,0	- 1.0	- 3.0	- 3.7

Fuente:
**Banrep Fitch Ratings y FRM – KPMG Colombia*
***Fondo Monetario Internacional*
****World Bank*

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Proyecciones del PIB en Colombia

01 KPMG

Según las estimaciones realizadas por KPMG, se espera que la variación del PIB sea de -3,1%.

Suponiendo que no haya resurgimiento del virus, nuestro modelo sugiere que la mayoría de las áreas de la economía se recuperarán por completo en el primer trimestre de 2021.

02 Fedesarrollo

La entidad pronostica que la economía colombiana mostrará una contracción en un rango de -2,7% a -7,9%, el resultado obedecería a un menor ritmo de actividad económica sectorial y a una reducción sustancial en el consumo de los hogares.

También señaló que los mayores efectos negativos se materializarán en el segundo trimestre del año, donde espera una reducción del -9,4%.

03 Banco de la República

Según estimaciones del Equipo Técnico, puede presentarse una caída del PIB entre el 2% y 7%, no obstante, de acuerdo a declaraciones de la Junta Directiva del banco, el PIB puede llegar a cerrar el año en -2.4%.

04 Banco Mundial

Según el director del Banco Mundial, el PIB de Colombia bajará 4,9% en 2020, pero advirtió que en un escenario pesimista la caída podría llegar al 9%.

También pronosticó que los efectos de la crisis global por COVID-19, sumirán a Latinoamérica en una recesión con una contracción del PIB de 4,6% en 2020.

05 Fondo Monetario Internacional

Según estimaciones del FMI, la actividad económica en América Latina y el Caribe se reducirá un 7,2%; sin embargo, según FMI, Colombia esta entre los países que menos notarán la reducción drástica de la actividad económica con una retracción de 4,9%.

06 CEPAL

El PIB de Colombia se contraerá 2,6% al cierre del año, según estimaciones de la Cepal.

Según las proyecciones publicadas por el organismo, las economías de la región se desplomarán 5,3% a causa del COVID-19.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Post COVID-19
Indicadores nacionales

1,1%
PIB

- Los sectores de agricultura, ganadería y pesca, fueron los que impulsaron el crecimiento del PIB con una variación anual de 6,8%. Sectores como construcción, explotación de minas, y las actividades artísticas y de entretenimiento, ocasionaron una caída de -2,2% con respecto al trimestre anterior.
- KPMG estima que el PIB para Q4 2020 tenga una variación entre -1,85% y -4,41%.

2,85%
IPC

- La inflación para mayo fue de -0,32%, haciendo que la cifra anualizada cayera a 2,85%, siendo 0,46 puntos porcentuales menos que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue del 3,31%.
- De acuerdo con el DANE, se explicó principalmente por la variación mensual de los sectores Información y Comunicación, Muebles y Artículos para el Hogar y para la Conservación. Las mayores variaciones se presentaron en Salud (0,43%) y Bebidas Alcohólicas y Tabaco (0,28%).
- KPMG estima que el IPC a diciembre 2020 se encuentre entre 2,70% y 2,97%.

19,8%
Desempleo

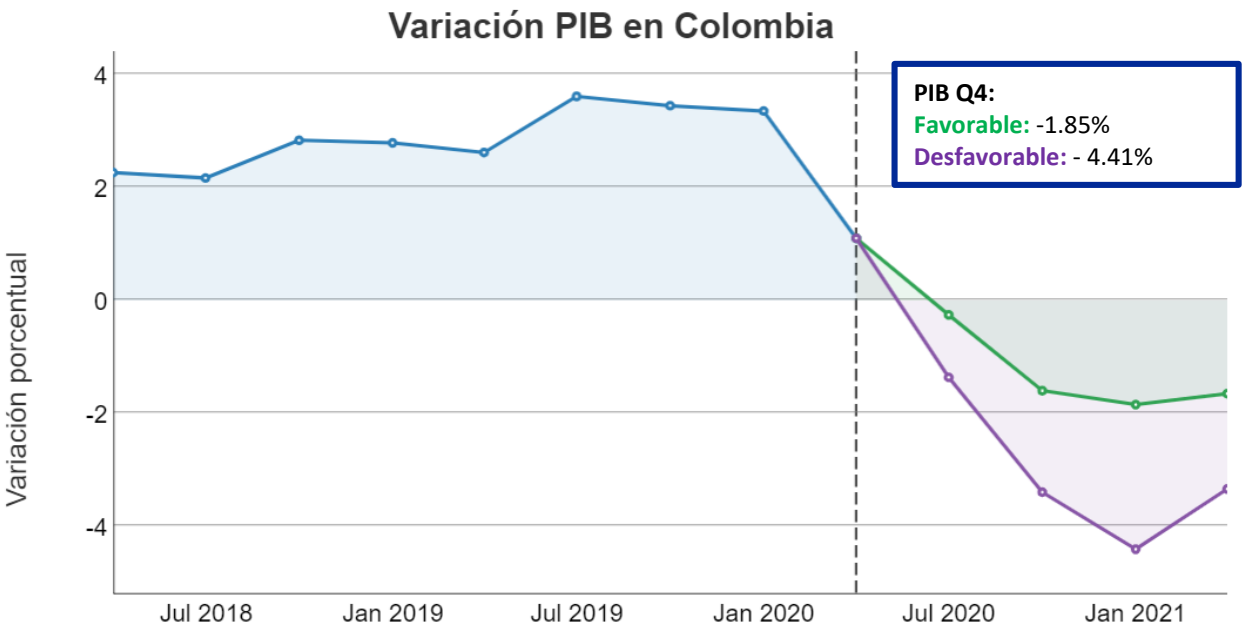
- Como consecuencia de los efectos de la pandemia en la economía nacional, se registró un aumento de 9,5% respecto al mismo mes de 2019 cuando se ubicó en 10,3%.
- La ciudad en donde mas se presentó la mayor tasa de desempleo fue Neiva (25,8%), seguida de Ibagué (25,1%) y Armenia (24,1%).

2,75%
Tasa BanRep

- La Junta Directiva del Banco de la República decidió bajar 50 puntos básicos su tasa de política monetaria de 3,25% a 2,75%, con esta reducción serian tres (3) meses seguidos en los que el Banco de la República ha bajado la tasa de interés, esto con el fin de incentivar el crecimiento de la economía Colombiana.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Pronóstico
Comportamiento del PIB



- El PIB del segundo y tercer trimestre de 2020, se verá afectado negativamente principalmente por la caída de las exportaciones y una disminución de la inversión empresarial y del consumo.
- Actualmente, las empresas y los hogares están reduciendo los viajes, gastos e incluso nómina, aunque el Gobierno ha creado medidas que evitan el despido de trabajadores.
- Suponiendo que no haya resurgimiento del virus, nuestro modelo sugiere que la mayoría de las áreas de la economía se recuperarán por completo en el primer trimestre de 2021.
- Se prevé que la economía colombiana se contraerá 3% en 2020 por el impacto de la pandemia de COVID-19.
- El PIB Q1 2020 se registró en 1.1.%

Escenario	PIB YoY
Favorable	-1.85%
Desfavorable	-4.41%

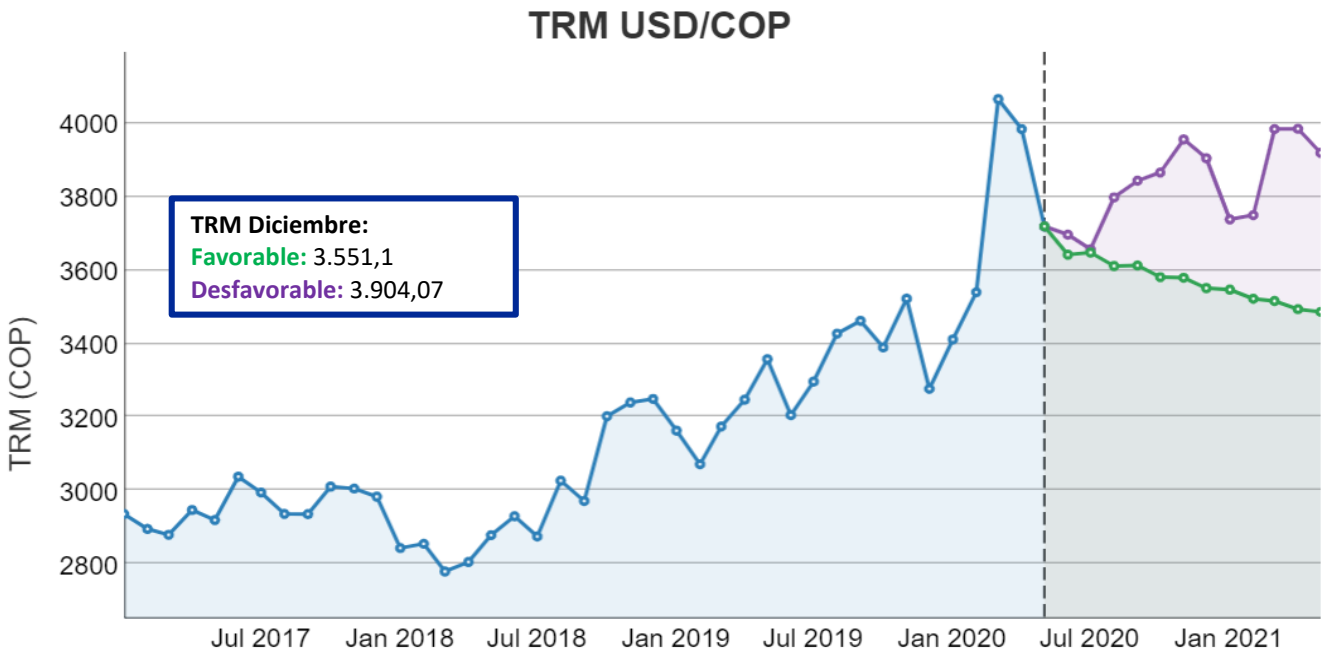
Al 31 de diciembre de 2020

Fuente: FRM – KPMG Colombia

Para revisar otros pronósticos realizados:

https://kpmg-frm.shinyapps.io/COVID-19/

Pronóstico
Comportamiento de la TRM



- La TRM ha recibido un choque inmediato por la baja demanda de petróleo en el mundo.
- Colombia, como país en desarrollo, ha sido impactado debido a la salida de flujos de inversión dado el pánico generado por el virus.
- Es la principal variable de impacto inmediato en la economía, potencialmente impactaría la balanza comercial en el mediano plazo.
- Se espera a final de año un dólar entre COP $3.551 y COP $3.904, dependiendo de la gravedad del choque luego de la cuarentena en el mundo.

Escenario	TRM
Favorable	3.551,1
Desfavorable	3.904,07

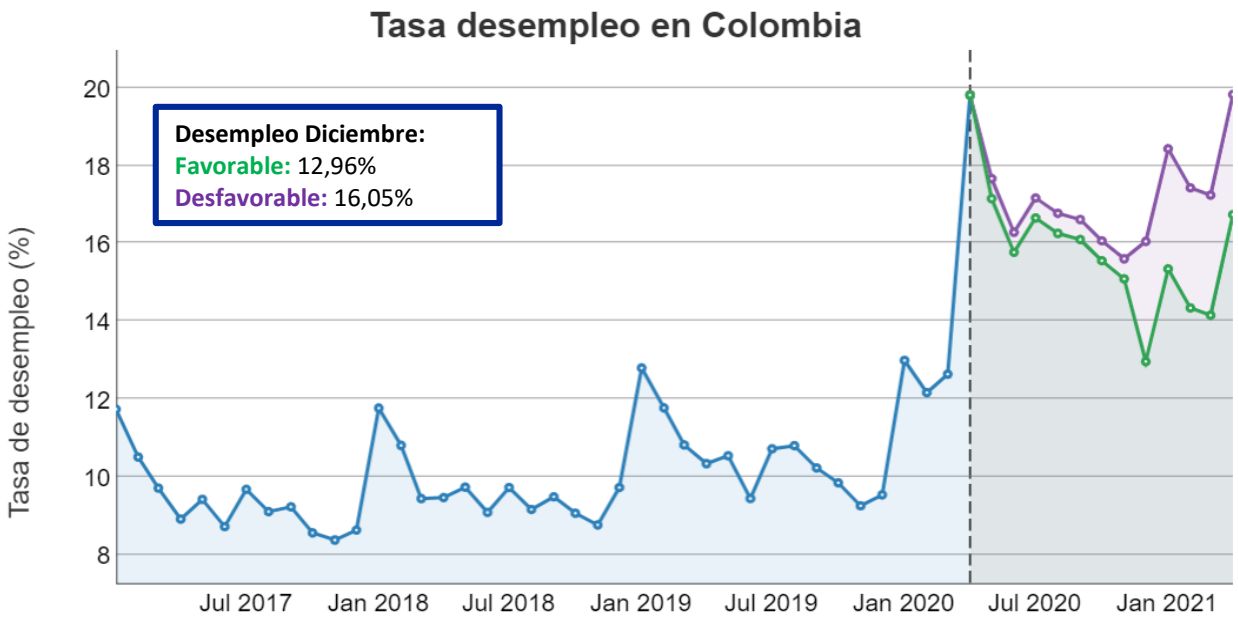
Al 31 de diciembre de 2020

Fuente: FRM – KPMG Colombia

Para revisar otros pronósticos realizados:

https://kpmg-frm.shinyapps.io/COVID-19/

Pronóstico
Comportamiento de la tasa de desempleo



- El desempleo como variable estacional, espera cambios en el comportamiento luego de la mitad de año, periodo en el cual la presión de la demanda de empleo es mayor en el país.
- Los choques esperados en la variable permiten concluir un incremento en el agregado de desempleo a cierre de 2020 versus el cierre de 2019.
- El choque se verá atenuado por la presión de la demanda de los consumidores que se reflejará luego de la cuarentena. Se espera que el desempleo afecte el segundo trimestre y moderadamente el tercer trimestre del año 2020.

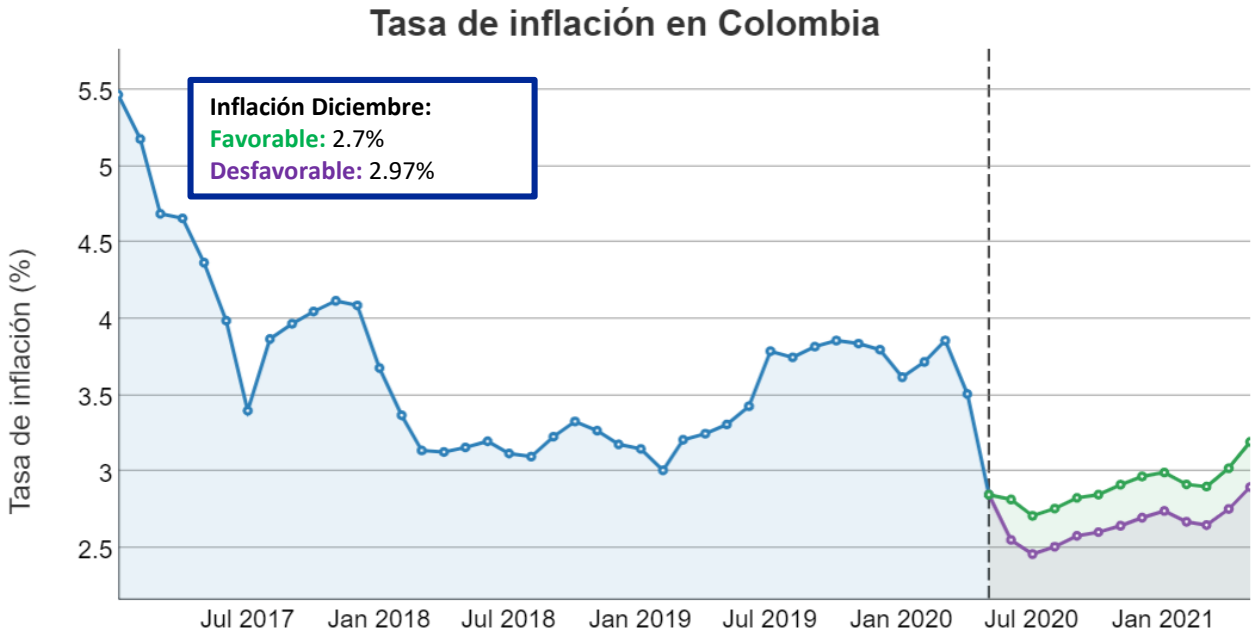
Escenario	Desempleo
Favorable	12,96%
Desfavorable	16,05%

Al 31 de diciembre de 2020

Fuente: FRM – KPMG Colombia

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Pronóstico
Comportamiento de la inflación



- Se espera un comportamiento controlado de la inflación de acuerdo con las medidas implementadas por el Gobierno Central; sin embargo, productos en economías de poco control pueden generar impulsos de crecimiento en la inflación de corto plazo.
- Las importaciones relacionadas con insumos agrícolas pueden ser un motivante para un aumento transitorio de la inflación; así mismo, se espera que el choque sea temporal debido a la finalización de la cuarentena decretada.
- El 5 de junio se publicó la inflación año corrido de mayo de 2,85%, estando en el rango de meta del Banco de la República y se encuentra de la estimación al final del año del equipo de analistas de KPMG.

Escenario	Inflación
Favorable	2,7%
Desfavorable	2,97%

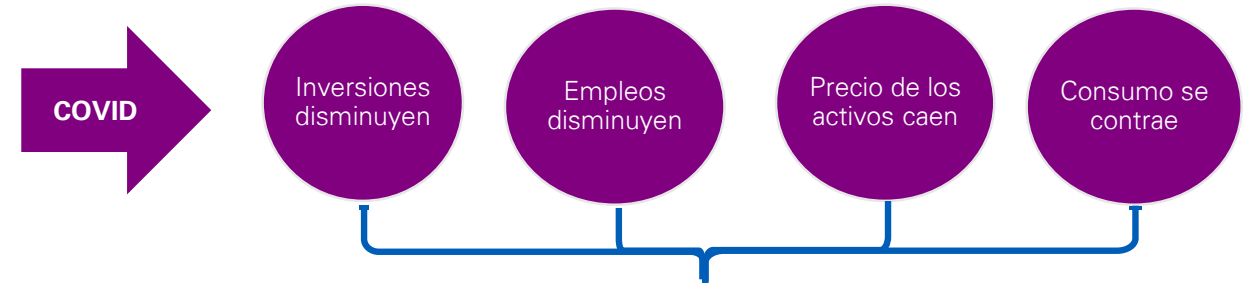
Al 31 de diciembre de 2020

Fuente: FRM – KPMG Colombia

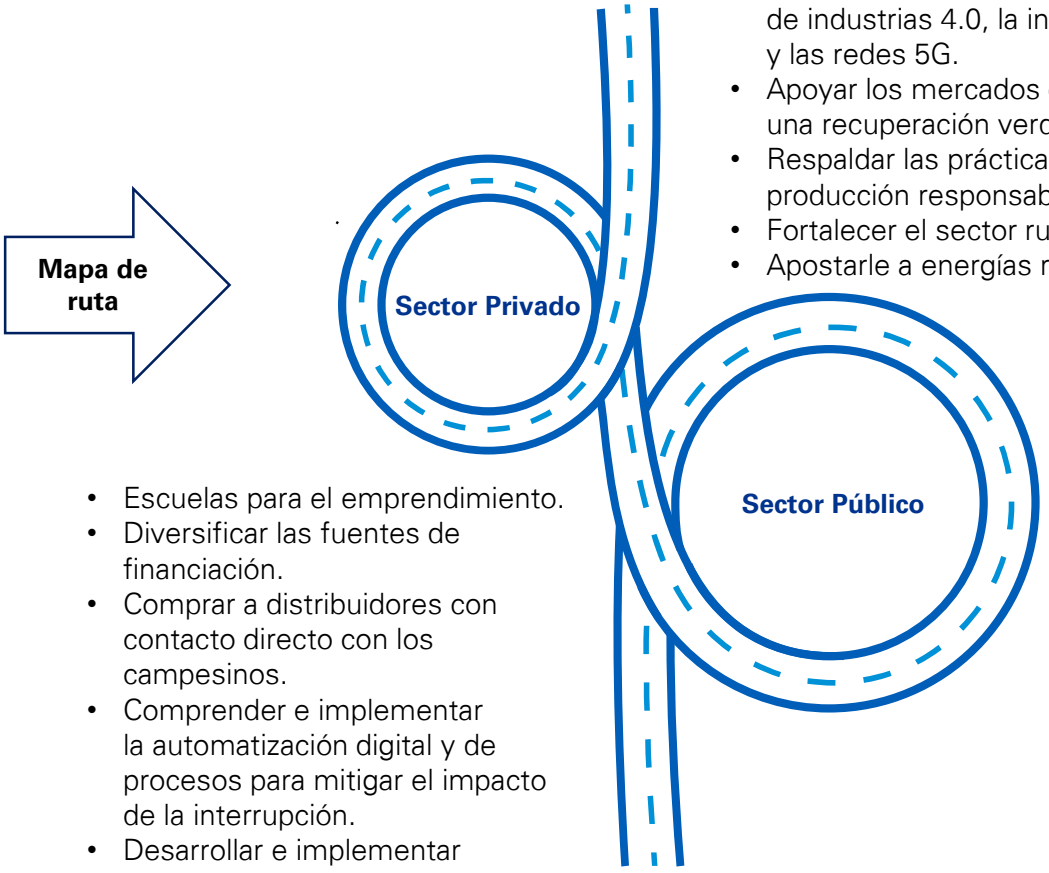
© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Post COVID-19
Retos de la economía y sostenibilidad

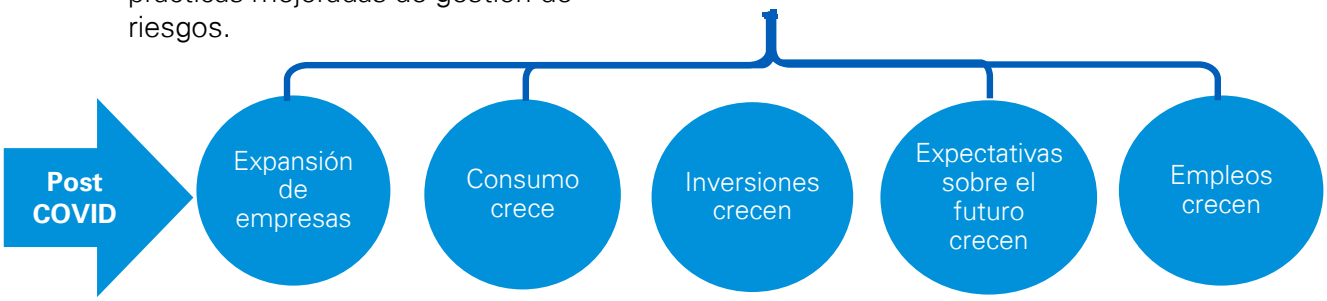
Entidades públicas y privadas



- Aumentar la inversión para el desarrollo de industrias 4.0, la inteligencia artificial y las redes 5G.
- Apoyar los mercados con potencial para una recuperación verde.
- Respaldar las prácticas de consumo y producción responsable.
- Fortalecer el sector rural en Colombia.
- Apostarle a energías renovables.



- Escuelas para el emprendimiento.
- Diversificar las fuentes de financiación.
- Comprar a distribuidores con contacto directo con los campesinos.
- Comprender e implementar la automatización digital y de procesos para mitigar el impacto de la interrupción.
- Desarrollar e implementar prácticas mejoradas de gestión de riesgos.



© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

PATRÓN DE RETORNO

CRECIMIENTO

Las industrias / empresas que escalaran después del COVID-19, con el comportamiento del consumidor cambiando favorablemente durante la crisis. Los inversores se dan cuenta de su potencial para liderar y proporcionar capital para escalar agresivamente durante la recuperación.

RETORNO A LA NORMALIDAD

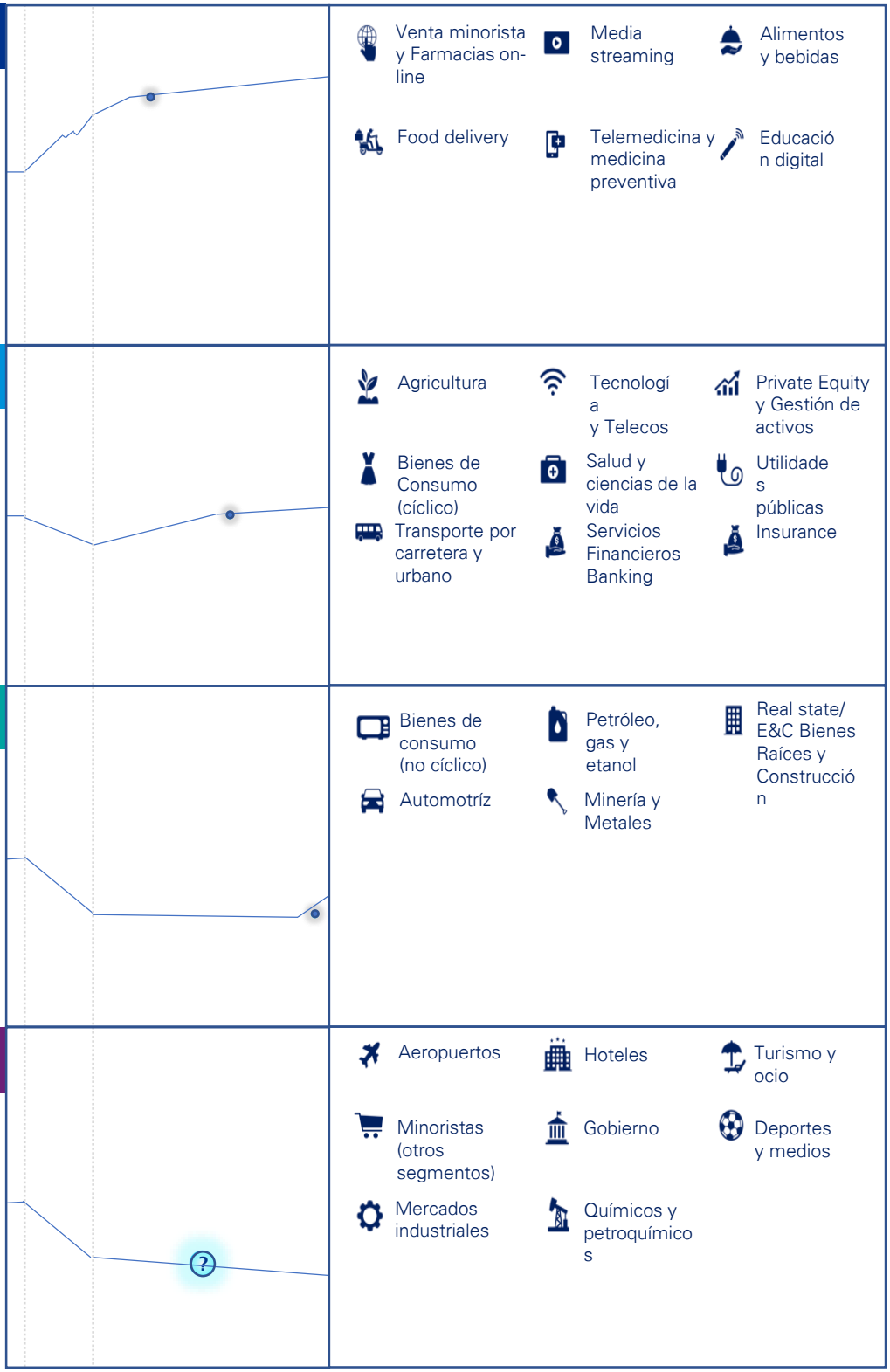
Las industrias / empresas consideradas esenciales sufrirán la recesión del desapego social del consumidor, pero se recuperarán más rápidamente a medida que la demanda del consumidor regrese en volúmenes similares.

TRANSFORMAR PARA VOLVER A EMERGER

Industrias / empresas que se recuperarán, pero a través de un largo camino, que requiere reservas de capital para resistir y transformar los modelos operativos y comerciales, para emerger más fuertes y más en línea con los cambios en las prioridades y los patrones de comportamiento de los consumidores.

REINICIAR

Las industrias / empresas que lucharán por recuperarse del COVID-19 debido a una demanda "permanentemente" reducida de ofertas, capital insuficiente para evitar una recesión prolongada y / o una ejecución deficiente de la transformación digital.



- Venta minorista y Farmacias on-line
- Media streaming
- Alimentos y bebidas
- Food delivery
- Telemedicina y medicina preventiva
- Educación digital
- Agricultura
- Tecnología y Telecos
- Private Equity y Gestión de activos
- Bienes de Consumo (cíclico)
- Salud y ciencias de la vida
- Utilidades públicas
- Transporte por carretera y urbano
- Servicios Financieros Banking
- Insurance
- Bienes de consumo (no cíclico)
- Petróleo, gas y etanol
- Real state/ E&C Bienes Raíces y Construcción
- Automotríz
- Minería y Metales
- Aeropuertos
- Hoteles
- Turismo y ocio
- Minoristas (otros segmentos)
- Gobierno
- Deportes y medios
- Mercados industriales
- Químicos y petroquímicos

Inicio de la crisis — Fin de la crisis — punto de inflexión (Velocidad)

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

Infraestructura y construcción

	Patrón	Tendencias	Desafíos
Aeropuertos		• Negociación para el reequilibrio económico y financiero de concesiones. • Protección del empleo para no afectar la reactivación y la continuidad de los servicios.	• El impacto de una reducción en el PIB tiene un efecto multiplicador de 60% a 70% mayor en el flujo de aeropuertos, lo que hace imposible mantener la generación de resultados mediante el uso de acciones a corto plazo.
Carreteras		• Enfoque en la eficiencia operativa y financiera: en las carreteras, una reducción estimada de 5% a 10% en inversiones y gastos / costos. • Hay incertidumbre para que las negociaciones reequilibren las concesiones: habrá nuevas obligaciones que no se podrán trasladar en la negociación, como inversiones y gastos relacionados con la mejora de la tecnología y temas de salud y seguridad en el trabajo.	• El PIB tiene una relación 1-1 de flujos de pasajeros y carga en las carreteras, es decir, los impactos de una reducción en el PIB también se controlan en el flujo de las carreteras. • Hubo menos pérdida en el flujo de carga y mayor en el flujo de vehículos e ingresos auxiliares, que deberán recomponerse.
Logística – Puertos		• La disminución de los ingresos junto con la demanda de suministro del Gobierno, ejercen presión sobre los márgenes y los resultados. Sin embargo, la señal de salida de China coloca una recuperación a corto plazo.	• Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia. Los puertos aseguran que los suministros médicos del mundo, alimentos, materias primas energéticas, así como productos manufacturados y componentes vitales para la preservación del empleo, continúen llegando a sus destinos previstos.
Ingeniería & construcción (I&C)		• La recuperación tendrá lugar debido a la mejora de la confianza del consumidor y la posición de los bancos con respecto al crédito inmobiliario futuro.	• Reducción de efectivo disponible. • Los contratos gubernamentales no se suspendieron, pero carecen de insumos, empleados (debido a cuarentenas) y falta de crédito para la construcción.
Transporte urbano & pasajeros		• Negociación para el reequilibrio económico y financiero de concesiones. • Protección del empleo para no afectar la reactivación y la continuidad de los servicios. • Algunos operadores de transporte urbano cuyas tarifas dependen del número de pasajeros, verán una reducción de su remuneración.	• Debido a las políticas implementadas en Bogotá, la capacidad instalada de buses será restringida al 35% para garantizar el distanciamiento físico. Esto afectará la demanda de pasajeros en el sistema. Adicional a esto, la incentivación del teletrabajo genera presiones sobre la demanda de pasajeros en el sistema.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

Energía y recursos naturales

	Patrón	Tendencias	Desafíos
Energía eléctrica y renovables		• Revisión de proyectos prioritarios: enfoque en mantenimiento. • Centrarse en la reducción de costos y la eficiencia operativa. • Digitalización: automatización de procesos manuales. • Nuevos modelos comerciales y operativos: "interrupción".	• Caída del consumo frente a la necesidad de continuar manteniendo los desarrollos para garantizar la seguridad energética de la población. • Preocupaciones analizadas por el Gobierno: minimizar los impactos tarifarios en los consumidores de bajos ingresos y los impactos económicos en las empresas, debido a la caída en el consumo de energía.
Petroleo y gas		• Centrarse en la preservación del efectivo y la gestión de riesgos. • Logística integrada - mantenimiento de las cadenas de suministros con proveedores. • Optimización de costos: revisión del personal y contratos con proveedores a la luz de las medidas gubernamentales.	• Menor demanda de productos derivados del petróleo, como combustibles esenciales para el transporte de carga y pasajeros, o como fuente de generación de energía, que respalda la actividad productiva, o como insumo para otros productos derivados del petróleo.
Aeropuertos & carreteras		• Indicadores de medio ambiente, social y gobernabilidad ("ESG") en la agenda. • Optimización de costos: revisión del personal profesional y contratos con proveedores. • Estructuración de capital: renegociaciones y aplazamientos de inversiones.	• Caída considerable en los lanzamientos y ventas de propiedades afecta significativamente el mercado de metales y agregados minerales como grava, arena, etc. • Retraso en la aprobación de proyectos por parte de los municipios. • El oro, un puerto más seguro en tiempos de incertidumbre, aumenta y tiene el precio más alto en siete años.
Logística – Puertos / Ingeniería & construcción (I&C)		• Centrarse en preservar la gestión de riesgos. • Revisión del flujo de efectivo con un enfoque en la reducción de costos. • Digitalización - automatización de procesos manuales. • Centrarse en la eficiencia operativa. • Repensar el negocio: procesos, tecnología, agregar valor.	• Posibles riesgos regulatorios de los gobiernos estatales. Suspensión de cargos al consumidor. • Precaución con respecto a los ajustes tarifarios anuales debido al riesgo de posibles aplazamientos versus interés en la privatización de empresas estatales. • La agenda de privatización para los distribuidores de gas se pospondrá potencialmente hasta 2021.
Químicos y petroquímicos		• Inversión en gestión de riesgos. • Mayor capacidad de producción con mayor seguridad para que viajen los trabajadores. • Digitalización: automatización de procesos manuales. • Indicadores de medio ambiente, social y gobernabilidad ("ESG") en la agenda. • Estructuración de capital: búsqueda de recursos financieros.	• Proveedor estratégico y esencial de artículos absolutamente esenciales para la salud y la lucha contra la proliferación de enfermedades. • Esfuerzos para garantizar el suministro al mercado • Esfuerzos para buscar alternativas para la fabricación de artículos que ya faltan como insumos para la producción de alcohol en gel.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

Servicios financieros

	Patrón	Tendencias	Desafíos
Banking		• Migración de clientes y relación con canales digitales. • Ajustes de proceso que eliminan las interacciones físicas. • Modificación de la oferta para permitir la supervivencia de jugadores medianos y de nicho. • Diseño e implementación de nuevos modelos operativos digitales. • Adquisiciones o asociaciones con otras instituciones (capitalización de grandes bancos).	• Gestionar el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez, minimizando los impactos. • Comprender cómo compactar la estructura y construir un plan de implementación. • Migración de la relación a lo digital, incluida la experiencia y la comunicación. • Gestión de seguridad cibernética y control de fraudes en un entorno digital. • Modelo operativo en modo remoto. • Evaluación del plan de continuidad del negocio (proveedores críticos).
Asset management		• Mayor riesgo de crédito privado. • Nuevos modelos de relación con el cliente. • Oferta de expansión / ajustes. • Diseño e implementación de nuevos modelos operativos automatizados / digitales.	• Preservación del capital bajo gestión en un momento de incertidumbre. • Revaloración de activos contextualizado por un escenario sin precedentes. • Mantenimiento de la financiación ante un escenario de aversión al riesgo y mayores amortizaciones debido a las necesidades de liquidez. • Mantenimiento de la rentabilidad dado el deterioro de los indicadores macroeconómicos.
Insurance		• Nuevos modelos de relación con el cliente. • Oferta de expansión / ajustes. • Diseño e implementación de nuevos modelos operativos automatizados / digitales. • Desaceleración de las ofertas de pago por uso. • Crecimiento de fianzas / garantías.	• Reestructuración / expansión de canales de distribución con enfoque en digital y soporte de procesos operativos, especialmente aceptación de riesgos y gestión de reclamos. • Balance / Gestión de solvencia con mayor percepción de riesgo, descalificación financiera para el pago de siniestros y reducción del valor de los activos. • Ajustes del modelo de negocio (ejemplo: masificado). • Cómo habilitar el servicio virtual.
Real estate		• Reestructuración de capital. • Consolidación - M&A. • Distribución digital. • Expansión / Reconfiguración del modelo de negocio conectado a una oferta 100% digital. • Reducción significativa de la demanda de espacios comerciales considerando la expansión de la oficina en el hogar y el comercio electrónico.	• Necesidad de recaudación de fondos a corto y largo plazo. • Gestión de liquidez y crédito, especialmente para estructuras con inversiones en centros comerciales y establecimientos comerciales. • Cancelaciones. • Venta de unidades en stock / en construcción.
Pagos		• Consolidación - M&A.	• Realineación de modelos de negocio ante la caída de actividades / operaciones. • Consumo reducido y consecuentemente transacciones de pago. • Anticipación de cuentas por cobrar / estructuras con FIDCs y *Securitizers*.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

Gobierno – Consumo y retail

	Patrón	Tendencias	Desafíos
Sector público		• Manejo de emergencia de COVID-19: control para aplanar la curva, kits de prueba, respiradores, UCI, hospitales de campaña y médicos. • Implementación de emergencia de medidas de empleo y protección de ingresos. • Diseño e implementación de la estrategia de salida del aislamiento social. • Gestión de subsidios sectoriales para la recuperación económica y el empleo. • Reestructuración de la deuda pública. • Transformación digital.	• Gobierno central: estado de emergencia, fuerte caída de los ingresos tributarios debido a la postergación de varios impuestos, apoyo presupuestal para diferentes sectores, creación del Fondo COVID, subsidios para el mantenimiento del trabajo en las empresas y pagos mensuales para trabajadores independientes e informales. • Entidades territoriales: fuerte caída en la recolección de impuestos locales, aumento de los costos en el sistema de salud para combatir la pandemia, inversión en infraestructura hospitalaria, ayudas a la población vulnerable. • Entidades ejecutoras: Avalancha de solicitudes de reequilibrio de contratos.
Minoristas		• Replanificación financiera y operativa, incluidos los contratos de trabajo. • Adopción de herramientas analíticas para comprender los nuevos hábitos de consumo. • Adopción de la estrategia "*Click & Collet*" o BOPIS. • Revise la capacidad de TI frente a una operación mucho más digitalizada. • Adopción de la ciberseguridad • Equipos ágiles y métodos para la entrega de proyectos. • Mayor presencia de *Marketplaces*, con mayor control en los vendedores.	• Venta minorista de alimentos y productos farmacéuticos: todavía están abiertos con una demanda centrada en artículos esenciales y practicando venta minorista segura. • Otros segmentos: el cierre de las tiendas provocó la pérdida de contacto con los clientes, la caída de las ventas y el flujo. • Venta minorista en línea: con las medidas de restricción y con el objetivo de una venta minorista más segura, el canal necesita ajustar su logística ante el aumento de volumen.
Alimentos y bebidas / bienes de consumo		• Centrarse en la preservación de efectivo y la gestión de riesgos. • Revisión de categorías y cartera de productos, adaptada a nuevos hábitos. • Implementación de estrategias directas al consumidor (DTC). • Productos más saludables y sostenibles. • Mayor preocupación por la reputación y marca, sostenibilidad (ESG). • Cadena de suministro más inteligente, integrada y receptiva. • Nueva estrategia de ventas, precios, posicionamiento de marca y distribución de productos. • Uso más extenso de plataformas.	• Alimentos y bebidas / Higiene: Desarrollar sustitutos para la materia prima importada. Ante nuevos hábitos de consumo, más conscientes y saludables, comprende y adapta rápidamente la cartera de productos actual. • Bienes de consumo - Cíclico: ajuste los planes de producción contra cancelaciones y aplazamientos realizados por *Retail*. • Bienes de consumo no cíclicos: dado que los consumidores se centran en productos esenciales, debe cambiar su cartera y evaluar nuevas categorías.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

Turismo

	Patrón	Tendencias	Desafíos
Aviación (Aerolíneas y aeropuertos)		• El Gobierno modificó los aranceles de importación de los insumos relacionados con el sector de aviación. • Bancoldex destinó $250,000 millones de pesos a una línea de crédito para las empresas de los sectores de turismo, aviación y sus respectivas cadenas de suministro. • El Gobierno estableció plazos especiales para la presentación y pago de liquidación privada de la contribución parafiscal para julio de 2020. • El Gobierno estableció plazos especiales para el pago de la declaración de impuestos para el segundo semestre del año 2020.	• El cierre de las fronteras y accesos internacionales limitados. • Colapso de la demanda. • Cierre de operaciones internas y externas. • Reducción de costos para proteger el flujo de caja y la liquidez. • Negociación de términos de pago a proveedores. • Posible escenario de quiebra.
Alojamiento		• Se expidió el Decreto 434 de 2020, que amplía el plazo para la renovación del Registro Nacional de Turismo (RNT) hasta el 3 de junio de 2020. • El Gobierno realizó una encuesta dirigida a los prestadores de servicios turísticos registrados en el RNT para entender el impacto económico del COVID-19. • El Gobierno estableció plazos especiales para la presentación y pago de a liquidación privada de la contribución parafiscal para julio de 2020. • El Gobierno estableció plazos especiales para el pago de la declaración de impuestos para el segundo semestre del año 2020.	• Confinamiento dictado por el Gobierno. • De acuerdo a Cotelco, la tasa de ocupación hotelera es la más baja en la historia del país con 21%. • Cotelco establece que el mayor impacto lo viven las ciudades de Cartagena, Bogotá, Barranquilla, Cali, Pereira y Medellín. • Según cifras del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, las pérdidas del sector suman $430,000 millones de pesos.
Agencias de viaje		• El Gobierno estableció plazos especiales para la presentación y pago de liquidación privada de la contribución parafiscal para julio de 2020. • El Gobierno estableció plazos especiales para el pago de la declaración de impuestos para el segundo semestre del año 2020.	• De acuerdo a Anato, las agencias de viaje han disminuido sus ventas en aproximadamente 80%. • Colapso de la demanda. • Realización de nuevos presupuestos con el fin de proteger el flujo de caja.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

Tecnología, medios y telecomunicaciones

	Patrón	Tendencias	Desafíos
Tecnología		• Comprender los impactos actuales y futuros para construir una respuesta ágil y diferenciada en la cadena de suministro. • Considerar planes de pérdidas y mapear los impactos fiscales, incluidos los beneficios fiscales. • Prestar atención a las señales del mercado y buscar modelos innovadores de resiliencia y producción industrial.	• BIG Tech: adaptabilidad a un mundo en constante cambio. Se enfrentan a desafíos para cumplir con los plazos y otros puntos en la cadena de suministro. • Tecnología: el alto impacto en las cadenas de suministro mundiales, agravado por el tipo de cambio actual, causa preocupación en la generación de ingresos en la industria. Es fundamental actuar en las relaciones con terceros para minimizar los efectos de la crisis.
Medios y deportes		• Buscar modelos de ingresos innovadores basados en redes sociales, aplicaciones digitales, realidad virtual, etc. • Brindar agilidad empresarial con una estrategia de datos de múltiples nubes intensiva en inteligencia artificial. • Replantear las prioridades, las inversiones, las fuentes de fondos y los cronogramas, además de crear resiliencia y reflejar estratégicamente las palancas en los contratos.	• Medios: alta presión sobre el efectivo y el mantenimiento de los ingresos publicitarios con efectos directos que requieren ajustes inmediatos en los gastos y renegociación de contratos y deudas. • Deportes: la cuarentena presenta un gran desafío porque condujo a la suspensión de eventos, restricciones en el uso de parques y cines, así como a cambios en los horarios de programación, creando presión para que las empresas actúen rápidamente y también para reinventarse. .
Telecos		• Gestionar la presión reguladora y política para mantener la prestación de servicios. • Transformar las relaciones con los clientes a través de canales digitales con menos dependencia humana. • Renegociar con la cadena de suministro y evitar problemas laborales y de consumo. • Reducir el gasto, operar bajo condiciones de riesgo en ingresos y reestructurar la deuda.	• Big Telco: considerado un servicio esencial en la crisis, enfrenta desafíos para mantener el funcionamiento de las redes que conducen a repensar las inversiones. Los efectos de la crisis afectan los resultados, alcanzando EBITDA y pasivos contingentes debido a la restricción en el consumo, el empleo y la cadena de suministro. • Proveedor de banda ancha: el aumento de la morosidad, las restricciones de efectivo y la revisión de la deuda pueden llegar especialmente a proveedores más pequeños

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

La crisis y sus diferentes efectos en los sectores

Salud y Ciencias de la Vida

	Patrón	Tendencias	Desafíos
Salud		• Aceleración de la transformación digital en la cadena de valor: tecnologías que permiten la entrada de canales digitales (telemedicina / tele consulta / Monitoreo remoto de pacientes, historia clínica electrónica, prescripción electrónica) y una estrategia a medio / largo plazo basada en múltiples canales de atención. • Posible reducción de los beneficiarios de la salud en planes complementarios como consecuencia del empeoramiento de la crisis económica, con la consiguiente migración de usuarios al sistema general de aseguramiento del régimen subsidiado. • Posible reducción de los participantes privados en la cadena de valor debido a las consecuencias financieras derivadas de la situación de aislamiento y la fuerte caída de los ingresos y la pérdida del empleo. • Aceleración de nuevos modelos de negocio. • Necesidad de optimizar la red de salud instalada, así como buscar una mayor eficiencia operativa-financiera.	• Predominio del acceso físico a lo largo de la cadena de valor; "Salud digital" con fuerte resistencia por parte de asociaciones profesionales, profesionales de la industria y organismos reguladores. • Relación público-privada en la lucha contra COVID-19. • Sostenibilidad operacional-financiera en jaque tanto en público como en privado. • Escasez de recursos de diversos tipos para combatir la pandemia. • Represamiento y aplazamientos de tratamientos y cirugías electivas: posible estrangulamiento post COVID-19.
Ciencias de la vida		• Aceleración de la transformación digital en la cadena de valor: múltiples canales de contacto con la profesión médica y en la relación cliente-paciente. • Nuevos modelos de negocio, industria con mayor proximidad al cliente-paciente. • Uso de tecnologías e inteligencia artificial para identificar brotes de pandemias de salud significativos, así como para acelerar el desarrollo de fármacos y vacunas. • Posible reducción de los participantes privados en la cadena de valor debido a las consecuencias financieras derivadas de la situación de aislamiento y la fuerte caída de los ingresos.	• Fuerte presión sobre la cadena de suministro: restricciones logísticas y un aumento significativo en el tipo de cambio. • Disminución de la demanda: reducción en la venta de medicamentos y dispositivos (implantables y materiales) dado un enfoque "único" para combatir el COVID-19 y posponer los tratamientos electivos (con una fuerte retracción en la dispensación de medicamentos hospitalarios y venta minorista de productos farmacéuticos). • Sostenibilidad financiera-operativa principalmente del capital nacional y los participantes más pequeños. • Mayor papel en la relación con el cliente-paciente: desafíos regulatorios.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

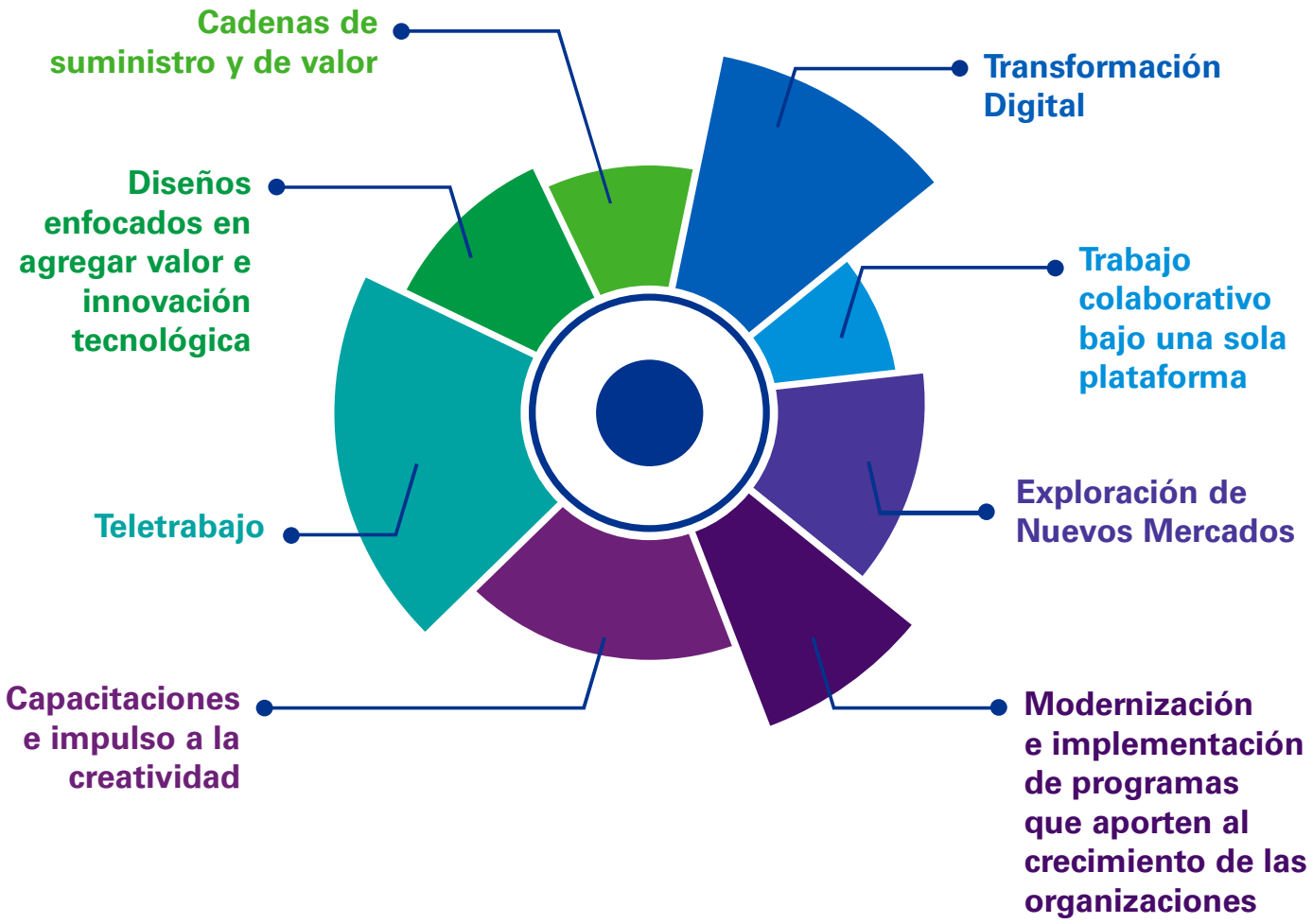
KPMG

Business Reconfiguration Initiative

Unlocking the new present

Ser innovador transforma negocios

El consumo y la economía se han transformado y se requiere una reconfiguración, por esto es necesario:



Teletrabajo

La pandemia esta dejando grandes retos organizacionales que obligan a realizar un cambio de mentalidad y una **reconfiguración** que se debe realizar a través de:

Apropiación y adopción

Es fundamental realizar los ajustes definitivos al plan del teletrabajo y los documentos administrativos que sustentarán esta modalidad laboral al interior de la entidad.

Autoevaluación de la organización y prueba piloto

Es necesario que la empresa realice un diagnóstico para evaluar requisitos mínimos en materia:

- ✓ **Jurídica**: normatividad vigente y aplicable para la entidad.
- ✓ **Tecnológica**: ¿Se cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar teletrabajo?
- ✓ **Organizacional:** ¿que cargos pueden hacer teletrabajo?, costos, presupuesto.

Es recomendable hacer una prueba piloto para medir los alcances e identificar las acciones de mejora.

Compromiso institucional

La **voluntad** y los **objetivos definidos** de la compañía, son el primer elemento para poder implementar el teletrabajo. Definir los alcances, beneficios, tiempos de implementación, recursos con los que cuenta la compañía. Generar un **sentido de pertenecía** en los colaboradores.

Fuente:
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

¿Cómo lo podemos ayudar?

- **Definición y diseño de un modelo de teletrabajo.**
- **Definición del *roadmap* y plan de acción.**
- **Recomendación de herramientas tecnológicas.**
- **Diseño de KPI / Teletrabajo.**
- ***Job to Customer* / Cómo manejar clientes desde el teletrabajo.**

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Transformación operacional

La coyuntura puede obligar a su compañía a realizar un cambio en el modelo operativo y su gobierno.

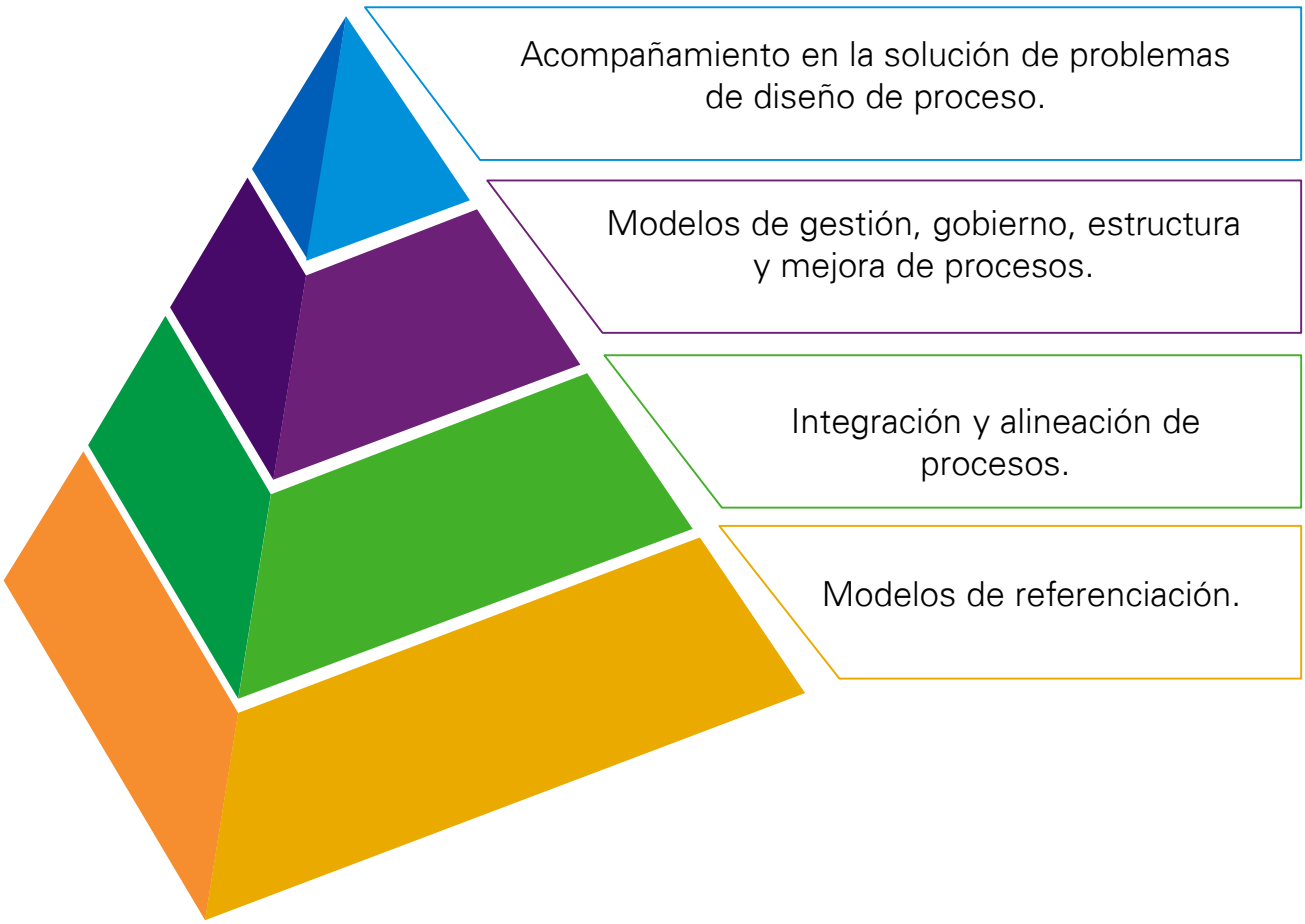
¿Cómo lo podemos ayudar?

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Simplificación de procesos

La coyuntura ha obligado a las entidades a ser mas eficientes y con ello optimizar sus procesos y balancear la operación.

¿Cómo lo podemos ayudar?



© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Implicaciones legales

La interrupción a la que se ve expuesta la entidad no se resuelve por sí misma, generalmente desencadena efectos legales con diversas contrapartes y, por lo general, genera costos adicionales:

- Suspensión del contrato.
- Suspensiones de pagos a las partes.
- Pagos gubernamentales retrasados.

¿Cómo lo podemos ayudar?

Revisión de la posición legal (acreedor/deudor - receptor de bienes y/o servicios / prestador y/o proveedor) de las compañías en momentos de crisis.

Acompañamiento jurídico durante la **implementación** de las medidas de **reconfiguración** en materia laboral y de seguridad social, corporativa, contractual, fiscal, aduanera y cambiaria.

Revisión y ajustes jurídicos a la estrategia de comunicaciones de las compañías durante la implementación del proceso de reconfiguración. **Monitoreo diario** de cambios regulatorios relevantes.

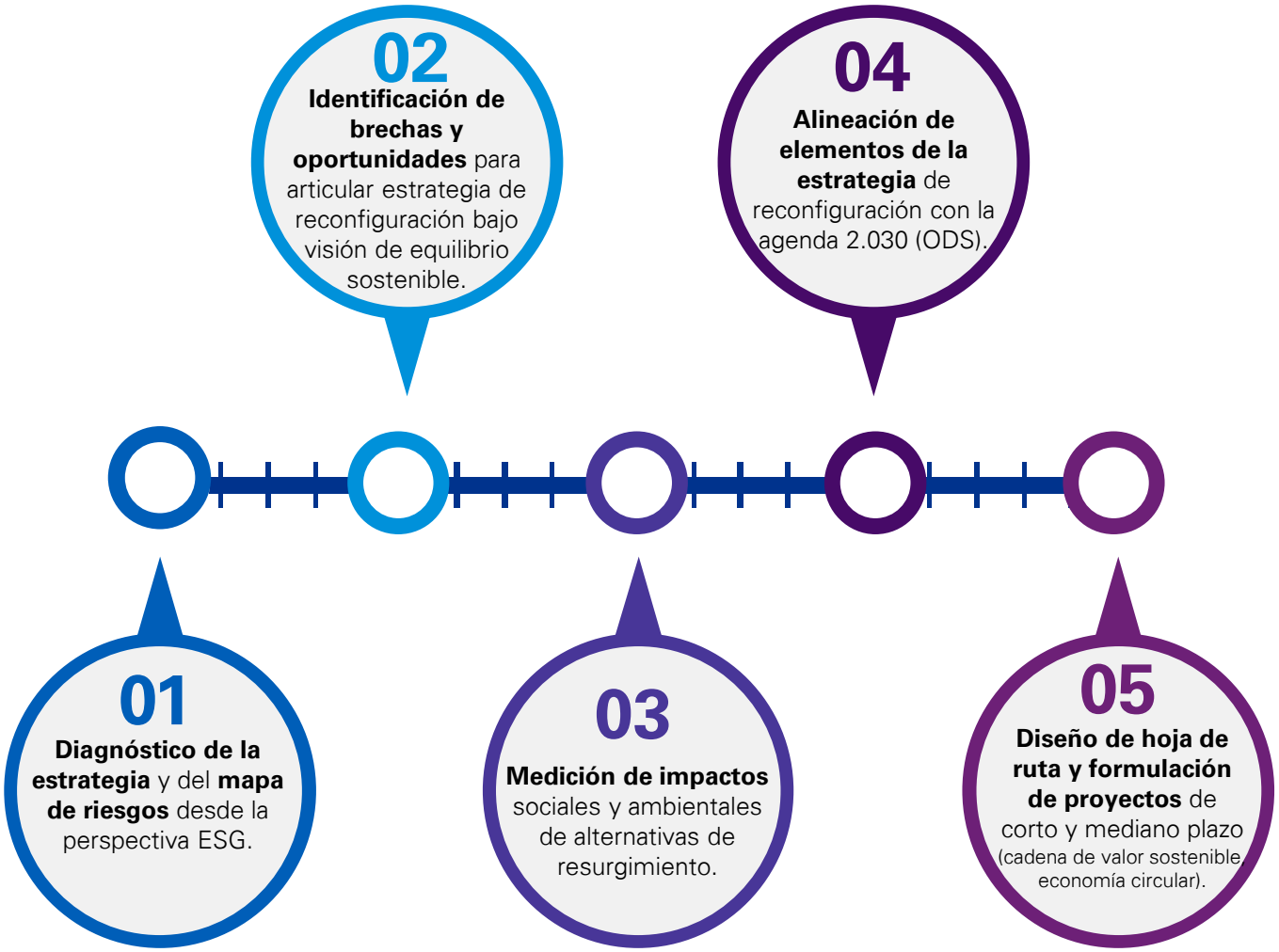
Monitoreo y protección de la información institucional y comercial que "sale" de las compañías en momentos de crisis.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Equilibrio sostenible

El reequilibrio de la operación y los contratos pueden tomar muchas formas, como contribuciones / compensaciones gubernamentales directas para cubrir los efectos económicos que sufren los contratistas, la extensión de los términos de concesión y otros.

¿Cómo lo podemos ayudar?



© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Post COVID-19
Otras tareas económicas

¿Cómo lo podemos ayudar?

Escenarios financieros

1

- Evaluación de impactos financieros y económicos.
- Análisis de escenarios y simulación ante choques en variables relevantes de la estructura financiera.
- Reconocimiento e identificación de variables cualitativas que influyen en la situación financiera de la compañía.

Acceleration LEAP

2

- Servicio de identificación de startups que les puedan solucionar sus problemas de reconfiguración.
- Contacto directo con línea de atención para solución rápida de problemas.
- Espacio y tecnologías de prueba para testeo rápido de soluciones digitales.

Consulting on demand

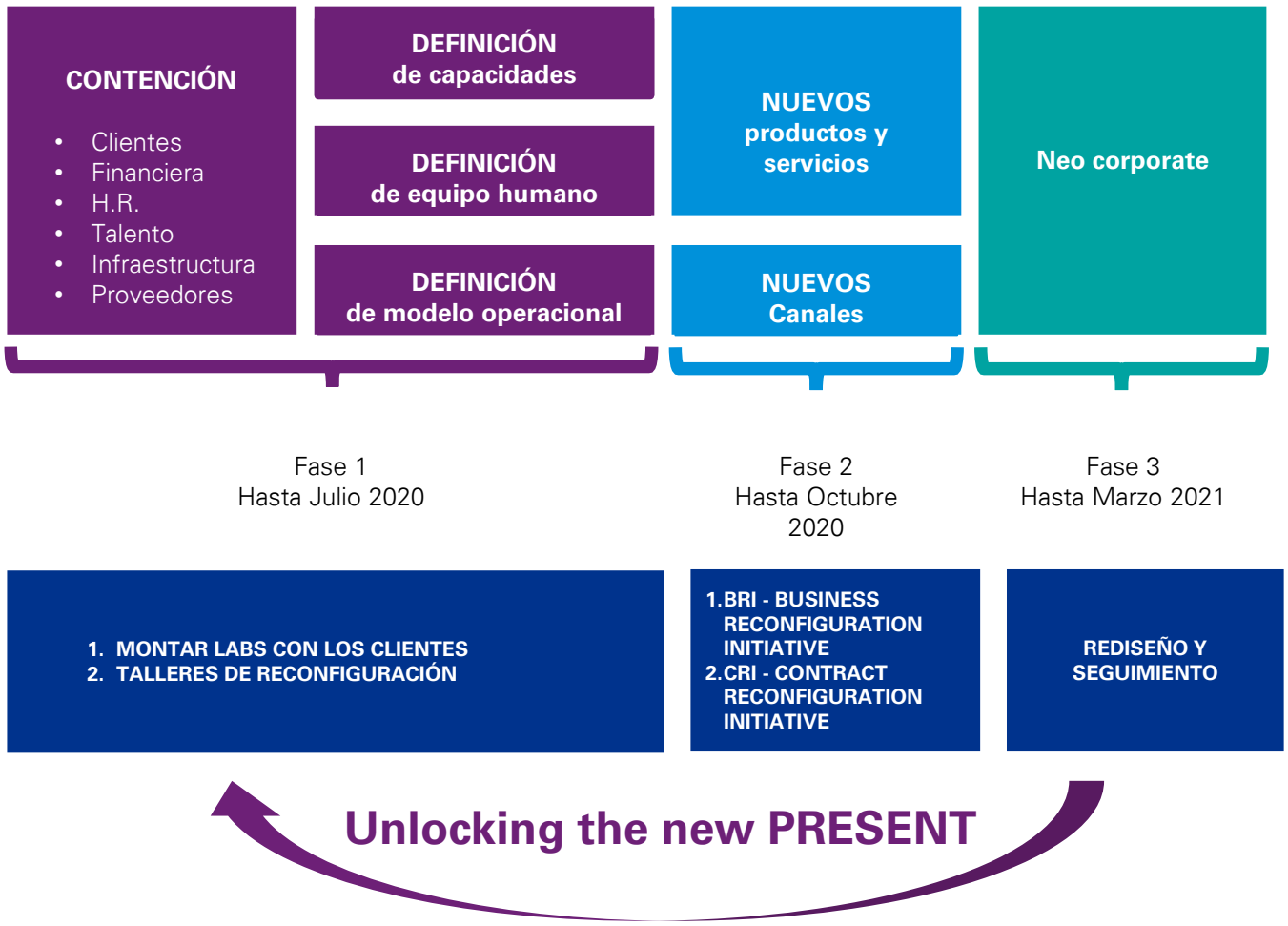
3

- Contar con un consultor por demanda en los tiempos que lo requiera la organización.
- Asesorarlo en los modelos de gobierno de sus procesos que le permita aplicar métodos, estándares e incorporar nuevas tecnologías.
- Transferir conocimiento en modelos operacionales, tecnológicos, de recursos humanos, que ayudan a obtener resultados coherentes que satisfacen las expectativas de los involucrados.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Mapa de Ruta

Entendemos que todas las organizaciones experimentarán condiciones macroeconómicas similares a corto y largo plazo, creadas por COVID-19 y vemos esta crisis moviéndose a través de tres fases*; los problemas que enfrentan nuestros clientes en estas fases varían y también lo harán nuestras soluciones:



*Este es nuestro análisis acorde con la realidad actual, mientras continuamos evolucionando nuestro pensamiento acorde con las tendencias del mercado, los cambios regulatorios y las soluciones que entendemos serán relevantes para hacer frente a cada fase. En consecuencia, continuaremos actualizando nuestra visión del mapa de ruta.

¿Por qué KPMG?

Tenemos experiencia en Colombia y Latinoamérica

- KPMG tiene un importante nivel de experiencia en proyectos de Risk Consulting y Management Consulting en diversos sectores, así mismo, hemos acompañado algunas de los más grandes proyectos que se han realizado en Colombia y Latinoamérica en los últimos años.
- KPMG provee un amplio conocimiento de la industria con opiniones minuciosas y soluciones tecnológicas de punta que ayuda a mejorar los procesos, el gobierno y la estrategia para abordar riesgos financieros y operacionales dirigiendo el desempeño de la empresa.

Beneficios: En KPMG entendemos sus necesidades y el soporte que se espera de nosotros.

Total compromiso, eficiencia y soluciones desde un solo lugar

- Los profesionales de Financial Risk Managment de KPMG ayudan a las empresas a mejorar su desempeño y la toma de decisiones al estructurar su estrategia de administración de riesgo brindando valor agregado al negocio.
- Hemos asesorado múltiples procesos desde el punto de vista de evaluación, diseño, acompañamiento y construcción de modelos de riesgo y valoración para instrumentos financieros.

Beneficios: Trabajo eficiente a través del equipo FRM.

Ofrecemos soluciones prácticas

- Entendemos los desafíos que enfrentan las compañías para lograr estabilizar y/o reconfigurar los negocios.
- Le ayudaremos a analizar los riesgos y oportunidades que podrían agregar valor.

Beneficios: Un proceso de evaluación y asesoría que se centra en sus necesidades e intereses específicos.

© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Podemos **ayudarlo a adaptarse** para que en la interrupción de su operación ocasionada por el COVID-19, **logre encadenar y evaluar objetivamente todas las alternativas** posibles y así trazar un camino para preservar el valor de su negocio.

Unlocking the new present

#KPMGReconfiguration

© 2020 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedades colombianas por acciones simplificadas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Contáctenos:

Guillermo Jaramillo
Socio líder
Advisory
gjaramillo@kpmg.Com
Tel. +57 1 618 8000 Ext 1665

Diego Ríos
Socio
Risk Consulting
Tel. +57 1 618 8000 Ext.1338
drios@kpmg.com

Brayan Ricardo Rojas
Director
Financial Risk Management
Tel. +57 1 618 8000 Ext 1535
brrojas@kpmg.com

colombia@kpmg.com.co
home.kpmg/co
T:+57 (1) 618 8000

KPMG en Colombia KPMG_CO