Impactos económicos y financieros del COVID-19

Edición 10

FRM (Financial Risk Management)
Advisory I KPMG en Colombia
26 de mayo de 2020

CO-SC-CER542735

Bogotá D.C., Colombia

home.kpmg/co

Contenido

- Resumen ejecutivo del impacto económico del COVID-19.
- Impactos en grandes bancos del mundo.
- Resumen ejecutivo Colombia.
- Estimación de contagios en Colombia.
- Estadísticas contagios.
- La economía latinoamericana y su crecimiento.
- Proyecciones del PIB en Colombia.
- Desaceleración e impacto en Colombia.
- Acciones para mitigar el impacto en el sector privado.
- Comportamiento del petróleo (Brent).
- Comportamiento del PIB.
- Comportamiento de la TRM.
- Comportamiento de la tasa de desempleo.
- Comportamiento de la inflación.
- Conclusiones de los impactos en Colombia.
- Impactos en infraestructura y construcción.
- Impactos en energía y recursos naturales.
- Impactos en servicios financieros.
- Impactos en gobierno.
- Impactos en consumo y retail.

© 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

- Para 2020, el caso base para el PIB de EE. UU. es **-0.9%.**
- Los países con el mayor porcentaje de población **mayor de 70 años** enfrentan la posibilidad de mayores tasas de mortalidad.
- Los países con **altos niveles de deuda familiar o corporativa** son más vulnerables a la desaceleración prolongada si el cierre económico temporal afecta la capacidad de pagar la deuda.
- EE. UU. con un **9,4%** de población sin seguro y un **24%** sin licencia por enfermedad, puede tener mayores riesgos que otros países de la OCDE en términos de impacto económico a menos que se amplíen los programas de asistencia.
- El **análisis del Ébola** del Banco Mundial demostró que el costo económico y el "comportamiento de aversión" causaron el 80% de la desaceleración del PIB.
- El Fondo Monetario Internacional espera una contracción global del 3%, con una caída del 5.9% del producto estadounidense y un crecimiento del 1.2% del PIB chino, que es considerablemente bajo respecto a la proyección inicial de 4.8%.
- En el mundo hay 5.515.320 casos confirmados de COVID-19.
- Según Fitch se pronostica que el PIB mundial caerá un 4,6% en 2020.

Latinoamérica

- Para 2020, los pronósticos de crecimiento de América Latina eran bajos antes de la pandemia; sin embargo, el crecimiento real podría ser peor que el pronosticado. Los últimos ejercicios del Banco Mundial esperan una caída del 4,6%, mientras que el Fondo Monetario Internacional revela una contracción del 5,2% para la región.
- Los países más afectados son aquellos cuyos socios comerciales más sólidos son China, Estados Unidos y la Unión Europea. Adicionalmente, habrá un impacto aún mayor en aquellos que centran su economía en los recursos naturales y el turismo.
- Las monedas latinoamericanas han reflejado durante la crisis sanitaria, una devaluación importante producto de la salida de las inversiones y del pánico financiero. De diciembre de 2019 a marzo de 2020, en promedio las monedas latinoamericanas se han devaluado un 21.7%.

Fuente: KPMG US y 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.

Impactos en grandes bancos del mundo

	Impacto en ingresos y utilidad	Impacto en pérdidas crediticias
Crédit Agricole Group	• Caídas en el ingreso neto de 908 millones de euros, es decir 32.8% menos que en el primer trimestre de 2019. • Disminuciones en el ingreso bruto del banco de 5.4% respecto al Q1 de 2019.	• Incremento de provisiones y un ratio de cobertura de 84.3%. • Ratio de costo vs ingreso aumentó de 64.4% a 66.3%. • Los créditos incumplidos se encuentran relativamente estables respecto al último trimestre del año.
Royal Bank of Scotland	• Los ingresos por intereses han caído 4.5% desde el primer trimestre del 2019. • Las utilidades del banco comparadas año a año han presentado una disminución del 49% representados en 519 millones de libras.	• Las provisiones han aumentado alrededor de 600 millones de libras esterlinas desde el último trimestre del año. • El impacto del deterioro real ha sido de 86 millones de libras esterlinas.
Deutsche Bank	• Las caídas en la utilidad antes de impuestos superan los 2 tercios de la presentada en marzo de 2019.	• El gasto por provisión ha aumentado en un 261% pasando de 140 millones de libras en el Q1 de 2019 a 506 millones en el mismo trimestre del 2020. • El principal driver del deterioro ha sido el cambio en la calidad de riesgo y el entorno macroeconómico.
Bank of America	• Las utilidades del banco han caído un 45% respecto al primer trimestre del año 2019, no obstante la caída en los ingresos por intereses es de tan solo 2%.	• Las provisiones han aumentado en 6.900 millones de dólares que representan un 67% desde cierre de 2019. • La cartera ha crecido un 7% desde el cierre de 2019 con un incremento de 1.050 millones de dólares.
Santander	• Las utilidades después de impuestos han caído un 82% producto de la contracción económica global.	• Las provisiones han presentado impactos de cerca de 80% respecto al primer trimestre del año pasado.
Barclays	• La utilidad del banco presentó una caída de 32% desde el primer trimestre de 2019, a pesar del incremento en los ingresos del 3% en el mismo periodo.	• La provisión desde el registro de la pandemia supera los 8.000 millones de libras con un incremento del 26% desde cierre de 2019. Adicionalmente, los créditos incumplidos se han incrementado en 448 millones de libras.

© 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

- El actual comportamiento de aversión y pánico, buscando la preservación de la vida, provoca niveles de consumo e inversión más bajos y contribuye al impacto negativo del PIB en el país.

- El Presidente de Colombia decretó el 25 de marzo de 2020, cuarentena preventiva obligatoria hasta el 11 de mayo, lo que resentirá fuertemente el PIB nacional del segundo y tercer trimestre del año.

- Las empresas con limitaciones en su operación, enfrentan retos al tener que contar con un capital de trabajo muy superior al usual y a la falta de ingresos para cumplir con sus obligaciones. Algunas tendrán acceso a crédito y beneficios del Gobierno, otras se reconfigurarán mientras otras cerrarán.

- Colombia, como país con una importante participación del turismo en la producción nacional, sentirá el choque económico inmediato producto de las restricciones a la movilidad en el mundo.

- Las presiones fiscales en la economía ya son tangibles debido a los alivios del Gobierno Nacional como subsidios, aranceles, alivios financieros, devolución del IVA y gasto público en general. La deuda social y ambiental existente se ha hecho más evidente y más relevante para el bien común.

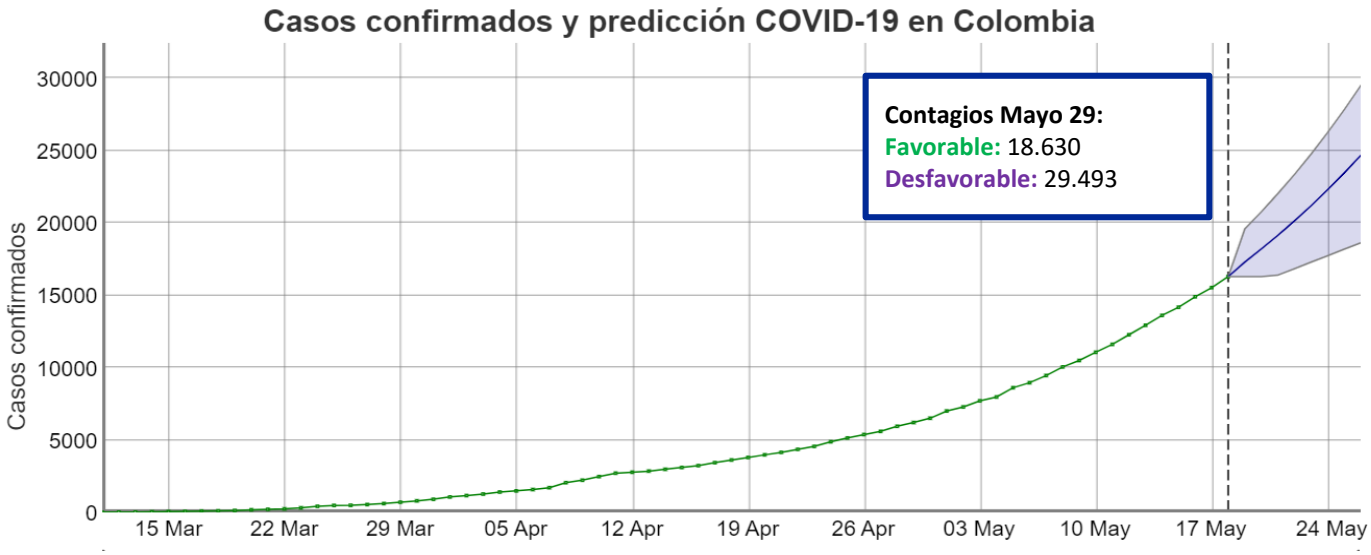
- Los efectos en la inflación son duales, de manera que se tendrán crecimientos vía depreciación del peso; sin embargo, estos se verán compensados por la caída de la demanda. A pesar de las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional, se esperan breves periodos de escasez en algunas regiones del país, lo que podría incrementar la inflación levemente, y afectará la balanza de pagos.

País	Moody's	S&P	Fitch
Chile	A1	A+	A
Perú	A3	BBB+	BBB+
México	A3	BBB	BBB-
Uruguay	Baa2	BBB	BBB-
Colombia	Baa2	BBB-	BBB-
Brasil	Ba2	BB-	BB-
Argentina	Ca	SD	CC

Fuente: FRM – KPMG Colombia y Bloomberg

© 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.

Estimación de contagios en Colombia



- Muchos analistas destacan la ruta similar del brote al SARS. Si bien los números absolutos son mayores con COVID-19, el patrón de infección es similar, hasta ahora.
- Se estima un aplanamiento de la curva de contagio en Colombia.
- En Colombia se presentó un sesgo de información en los reportes por fallas en los sistemas de detección del virus.
- El Ministerio de Salud informó que Colombia entra en fase de mitigación del COVID-19.

Escenario	Pronóstico Contagios
Favorable	18.630
Esperado	24.662
Desfavorable	29.493

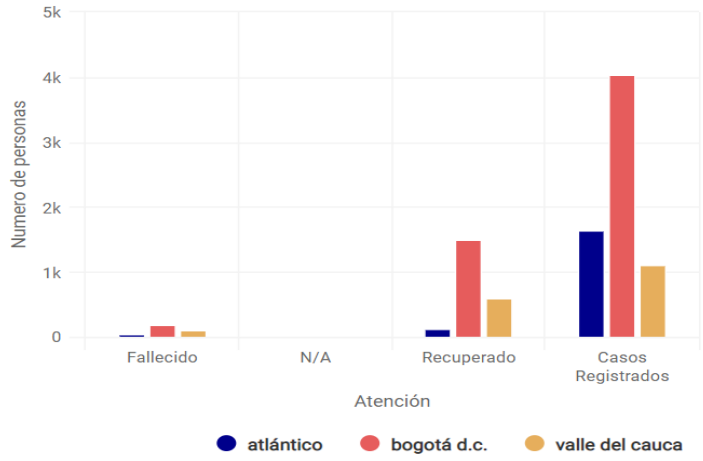
Al 29 de mayo de 2020

Fuente: FRM – KPMG Colombia

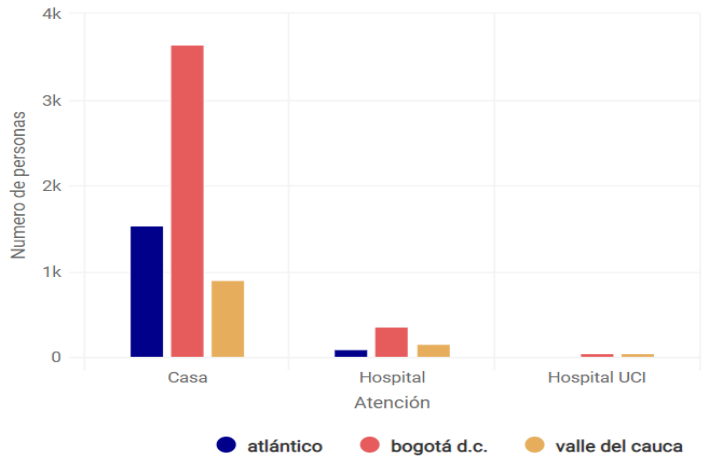
© 2020 KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana para acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas miembro independiente de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son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

Estadísticas de contagios

Total casos confirmados, recuperados y fallecidos



Lugar de atención



- Las estadísticas indican que los departamentos más afectados son Bogotá D.C., Valle del Cauca y Atlántico.
- El 89,6% de las personas infectadas en Bogotá son atendidas principalmente en casa. Aproximadamente, 15% de las personas atendidas en hospital requieren atención en la Unidad de Cuidados Intensivos - UCI.
- En caso de ser requerido, estos 3 departamentos tienen la mayor cantidad de camas tanto en hospitales, como en unidades de cuidado intermedio e intensivo para atender al resto del país.

Fuente: FRM – KPMG Colombia

Economía latinoamericana y su crecimiento

Crecimiento del PIB (%)						
Países	**2017**	**2018**	**2019**	**2020 (p)***	**2020 FMI (p)****	**2020 WB (p)*****
Brasil	1.1	1.1	1.7	-1.9	- 5.3	- 5.0
México	2.1	2.1	- 0.5	- 2.8	- 6.6	- 6.0
Argentina	2.6	-2.4	- 1.1	- 3.8	- 5.7	- 5.2
Colombia	1.4	2.6	3.4	- 3.1	- 2.4	- 2.0
Chile	1.3	4.0	2.1	- 0.5	- 4.5	- 3.0
Perú	2.5	4.0	1.8	0.0	- 4.5	- 4.7
Uruguay	2.6	1.6	0.2	- 1.0	- 3.0	- 2.0

- Acorde a *Fitch*, se estima un decrecimiento en Latinoamérica del 1.3%, pero Banco Mundial y FMI estiman escenarios más ácidos.
- **La economía argentina será la más afectada en la región,** ocasionado principalmente **por sus relaciones comerciales y su inestabilidad interna**.
- La **economía mexicana continúa cayendo debido a desaceleraciones** en la manufactura, las actividades primarias y la comercialización de productos.
- La **economía colombiana** presentó una disminución en su riesgo país por Fitch a calificación BBB-, generando mayores presiones en las perspectivas de riesgo.
- El Banco Mundial pronostica que los efectos de la crisis global por el COVID-19, sumirán a Latinoamérica en una recesión, con una contracción del PIB de 4,6% en 2020.

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

KPMG

Proyecciones del PIB en Colombia

01

KPMG

Según las estimaciones realizadas por KPMG se espera que la variación del PIB sea del -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 del 2021.

02

Fedesarrollo

La entidad plantea que habrá una desaceleración generalizada de la mayor parte de los sectores de la actividad productiva, frente a su escenario base del PIB de 3,5%, meta trazada en diciembre. Sin embargo, creen que es difícil alcanzar esta frente a la coyuntura actual.

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

La economía colombiana caerá 2% para cierre del 2020, adicionalmente el Banco Mundial estima que para el 2021 se espera un retorno del crecimiento de 2,6.

Pronosticó que los efectos de la crisis global por la 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 5,2%, sin embargo según FMI Colombia esta entre los países que menos notarán la reducción drástica de la actividad económica con una retracción del 2,4%.

06

CEPAL

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.

Desaceleración e impacto en Colombia

- Colombia es una economía moderadamente apalancada en cuanto a endeudamiento. Este apalancamiento amplifica el shock del coronavirus, creando más presión para las empresas que no tienen el flujo de efectivo para pagar la deuda. Una solución que aumente la carga de la deuda puede mitigar temporalmente las consecuencias económicas negativas inmediatas, pero también limitará el potencial de crecimiento futuro a medida que las empresas se endeuden más.

- El consumo de los hogares y la inversión estaban saliendo a flote luego de años de desaceleración; sin embargo, con el brote del coronavirus la disminución de la demanda interna de productos importados e insumos para la producción manufacturera en el país lo dejará como uno los sectores más afectados. El sistema financiero estará afectado principalmente en captación por lo cual es muy probable que los bancos tiendan a subir las tasas de interés en el mediano plazo para compensar el choque inmediato y la búsqueda de deuda en corto plazo.

- La desaceleración de la inversión en Colombia parecía estar tocando fondo a inicios de 2020, pero la cuarentena decretada en el país sumada a la tensión de la población en torno a la escasez, generará prioridad al consumo antes de a la inversión. Lo anterior, probablemente cause déficits dadas las interrupciones en las cadenas de suministro en algunas regiones del país.

- La efectividad de la asistencia será crítica para mitigar los daños causados por los impagos de las deudas, la inactividad, así como también los alivios propuestos.

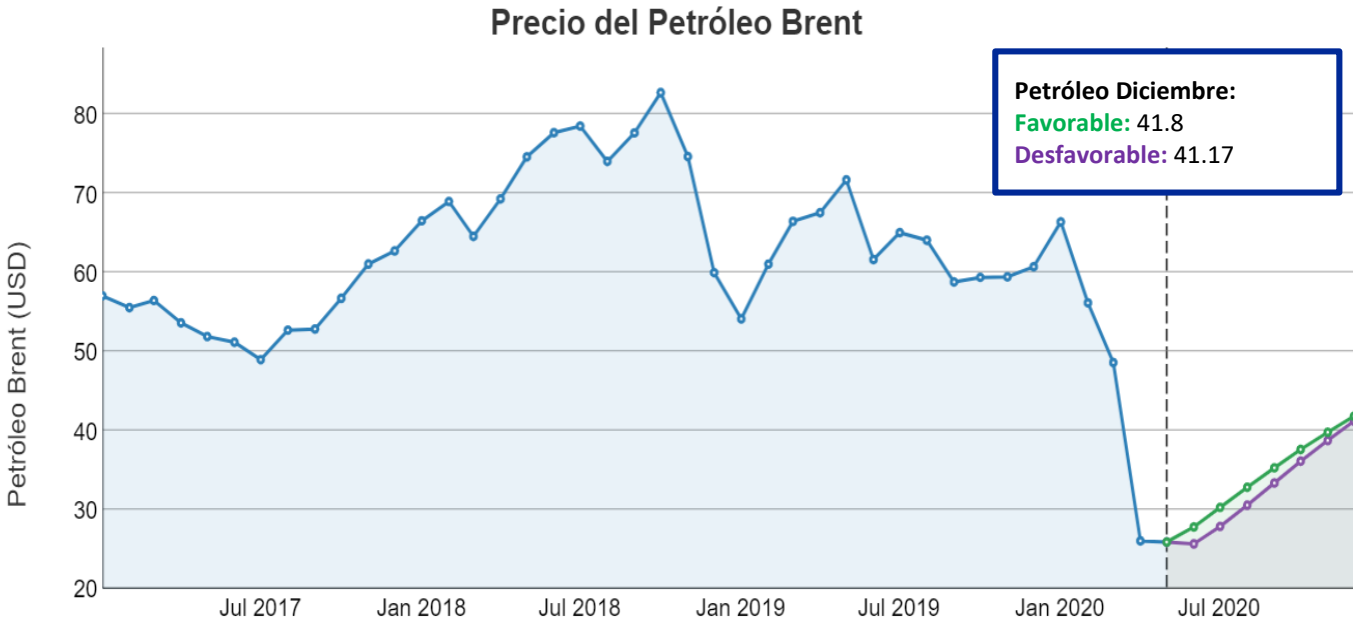
Fuente: FRM – KPMG Colombia

Acciones para mitigar el impacto en el sector privado

- Desarrollar e implementar prácticas mejoradas de gestión de riesgos.
- Buscar comprender los riesgos clave en todas las operaciones y la cadena de suministro.
- Considere si el Gobierno está en capacidad para tomar decisiones clave rápidamente.
- Lleve a cabo una planificación de escenarios comerciales y financieros para una recuperación rápida, una desaceleración global, nacional y una posible recesión.
- Revisar y evaluar qué impacto tendrá esto en la planificación y gestión de la fuerza laboral.
- Comprender e implementar la automatización digital y de procesos para mitigar el impacto de la interrupción.

Fuente: KPMG US y FRM – KPMG Colombia

Comportamiento del petróleo (Brent)



- El Brent referencia para Colombia para el inicio de Abril repuntó superando de nuevo los US $30 por barril.
- Precios sostenidos del petróleo por debajo US $30 / barril impactarán a los exportadores de petróleo en el mundo. El petróleo irrumpió la barrera de los US $25 / barril, lo que compromete el balance fiscal de la nación.
- Colombia, como nación dependiente de la exportación de petróleo requiere de los altos precios para financiar el presupuestos nacionales.
- Se esperan recortes presupuestales en el mediano plazo para compensar la caída coyuntural del precio del petróleo
- El 13 de abril, la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) decidió reducir la producción mundial para evitar más caídas en los precios del petróleo.
- El Brent sube un 11,85%, hasta 25,39 dólares. Impulsado por los planes de reapertura de la economía en diversos países.

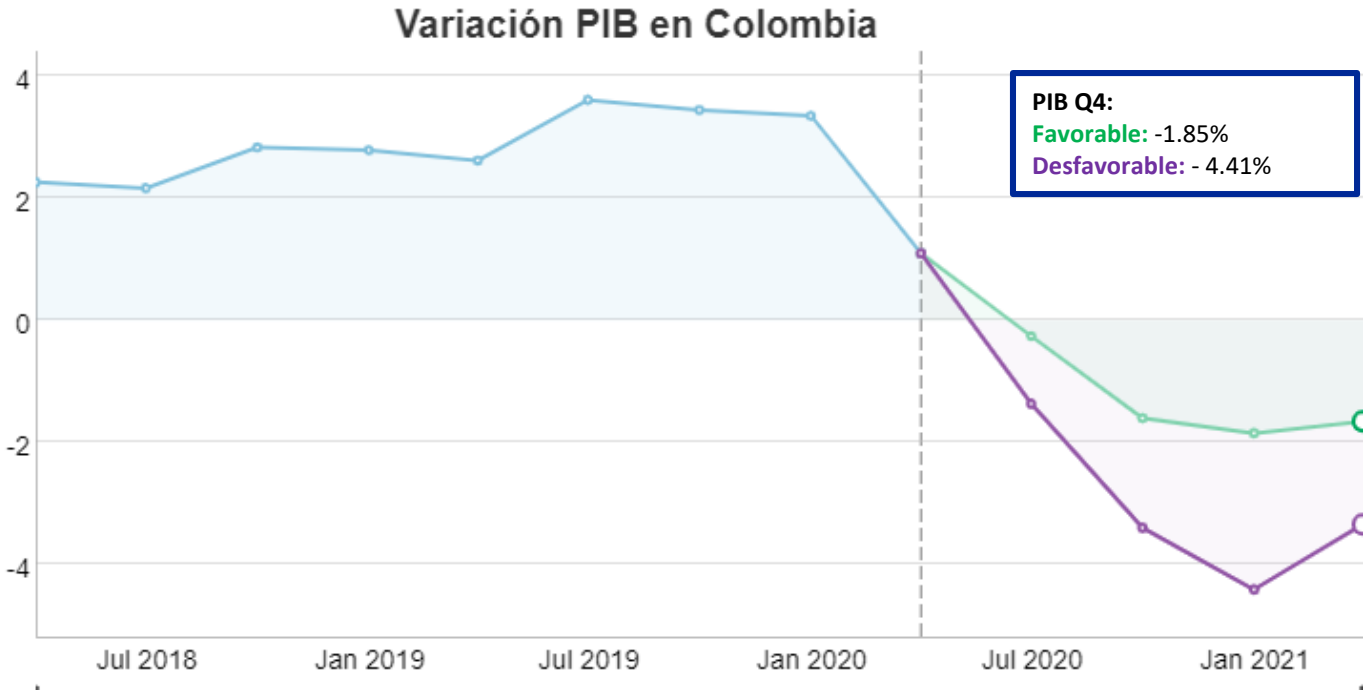
Escenario	Petróleo
Favorable	41,8
Desfavorable	41,17

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.

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 el 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 del 2021.
- Se prevé que la economía colombiana se contraerá un 3% en 2020 por el impacto de la pandemia del COVID-19.
- El PIB Q1 2020 se registro en 1.1.%

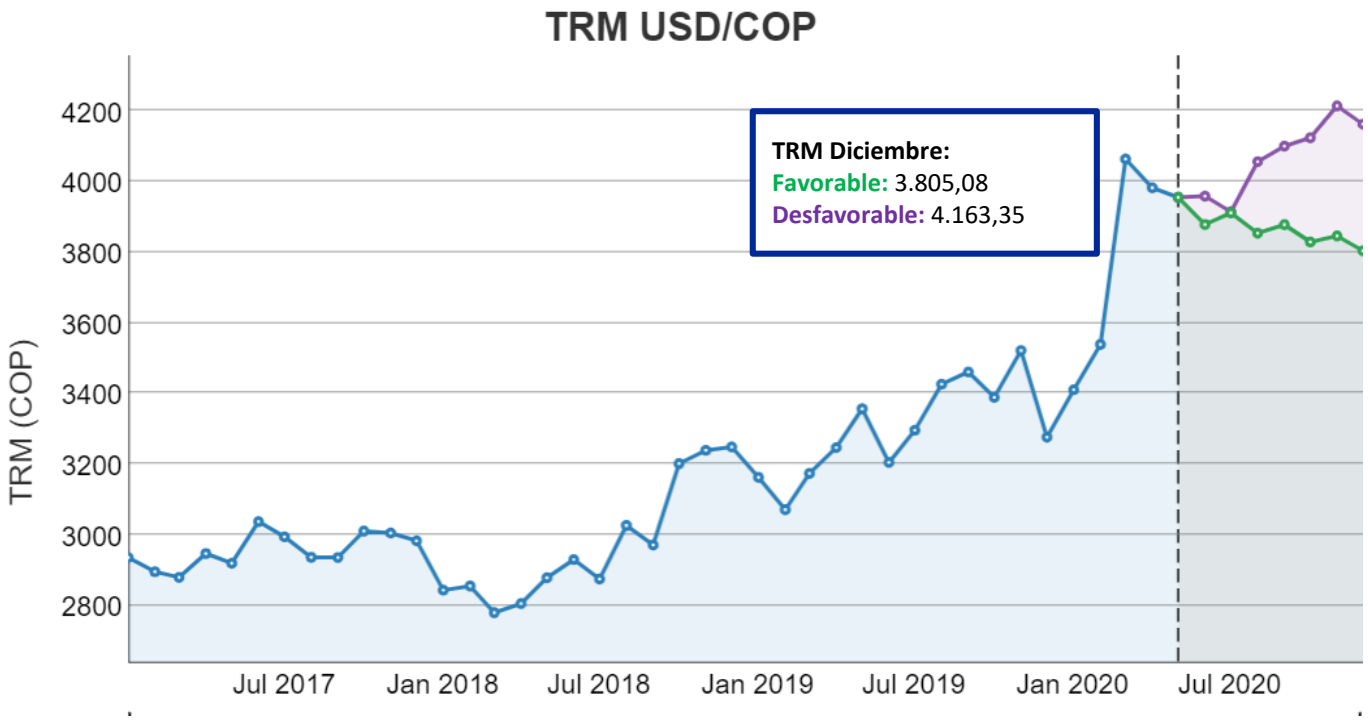
Escenario	PIB YoY
Favorable	-1.85%
Desfavorable	-4.41%

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.

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 $3.805 y COP $4.163, dependiendo de la gravedad del choque luego de la cuarentena en el mundo.

Escenario	TRM
Favorable	3.805,08
Desfavorable	4.163,35

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.

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; sin embargo, el choque será transitorio debido a la reactivación progresiva de la economía local luego de la cuarentena.
- 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 moderadamente el segundo trimestre y ligeramente el tercer trimestre del año 2020.

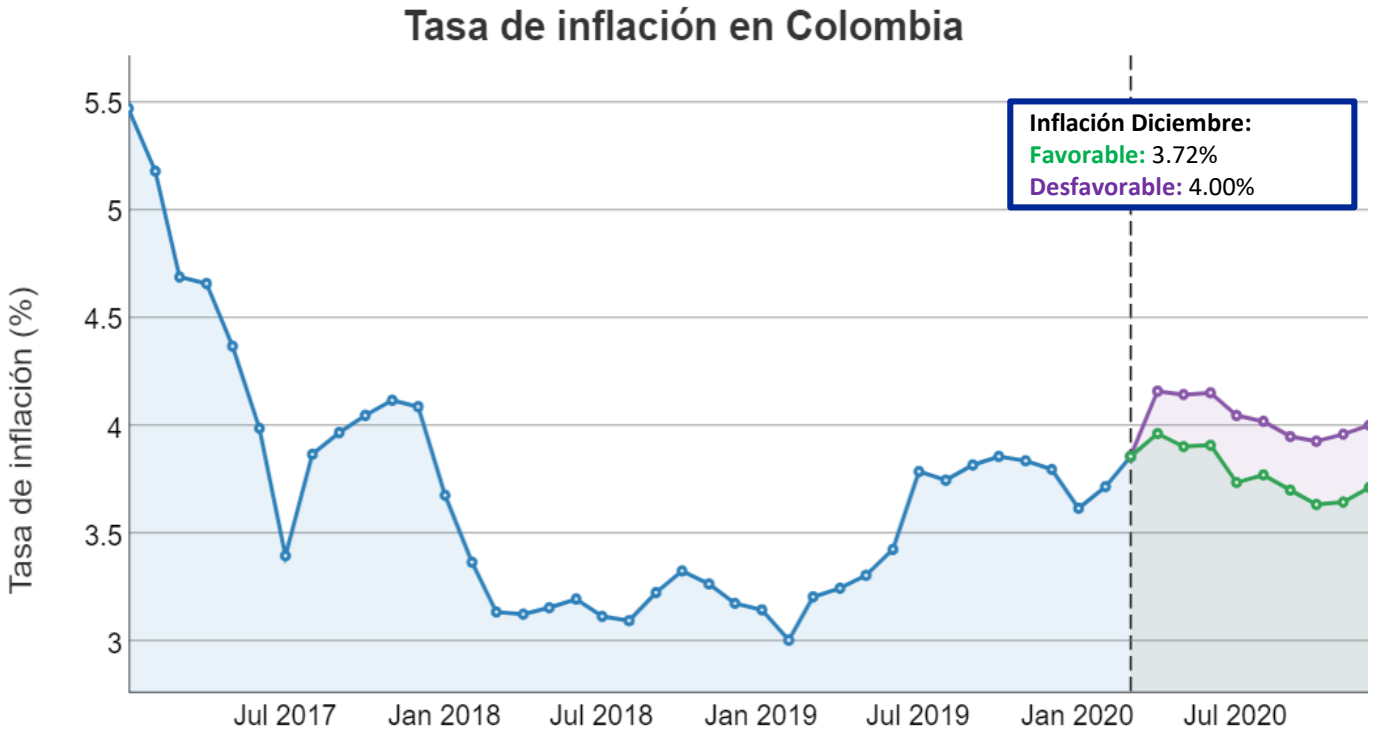
Escenario	Desempleo
Favorable	11,12%
Desfavorable	11,28%

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.

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 mayo se publicó la inflación año corrido de abril de 3.51%, 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	3,72%
Desfavorable	4,00%

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.

Conclusiones de los impactos en Colombia

01

Impacto moderado en el PIB

Recuperación en V o en U.
Presión fiscal.
Choques en la deuda por el precio del dólar.

02

Impacto leve en exportaciones

Petróleo.
Manufactura.
Café.
Textiles.

03

Impacto crítico en Importaciones

Manufactura.
Industria primaria.
Insumos agrícolas.

04

Caídas leves en el sistema financiero

Desaceleración en la colocación.
Disminuciones en los recaudos esperados.

Lo invitamos a visitar nuestro sitio web para hacer seguimiento del COVID-19 y acceder a nuestros pronósticos económicos en torno a este tema.

- La respuesta común al desastre es la caída de la producción con la recuperación en forma de "V".
- Caso de recuperación en forma de "U" debido a complicaciones de la deuda.
- Se **esperan caídas** en los recaudos esperados y aumentos en los costos de fondeo.
- Impactos en pérdida de **recursos humanos** y **valoración de recursos físicos**.
- **Interrupciones** en las cadenas de suministro y los procesos establecidos.
- Caídas en la **demanda interna**, el **consumo** y la **inversión agregada**.

Fuente: FRM – KPMG Colombia

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.

- Venta minorista y Farmacias on-line
- Media streaming
- Alimentos y bebidas
- Food delivery
- Telemedicina y medicina preventiva
- Educación digital

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.

- 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

TRANSFORMAR PARA VOLVER A EMERGER

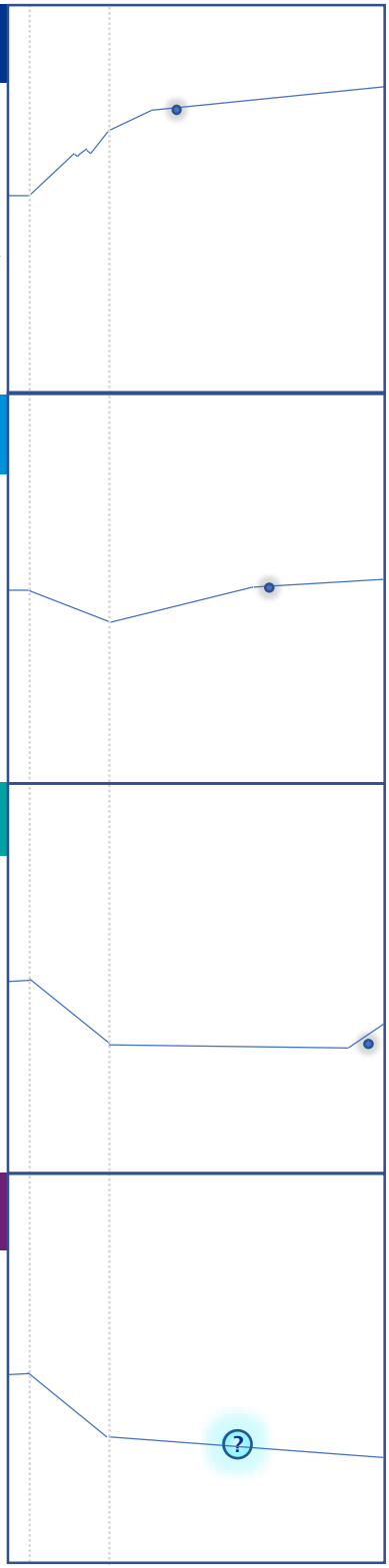
Industrias / empresas que se recuperarán, pero a través de un largo camino, que requiere reservas de capital para resistir y transformar los modelos operativos y comerciales, para emerger más fuertes y más en línea con los cambios en las prioridades y los patrones de comportamiento de los consumidores.

- Bienes de consumo (no cíclico)
- Petróleo, gas y etanol
- Real state/ E&C Bienes Raíces y Construcción
- Automotríz
- Minería y Metales

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.

- Aeropuertos
- Hoteles
- Turismo y ocio
- Minoristas (otros segmentos)
- Gobierno
- Deportes y medios
- Mercados industriales
- Químicos y petroquímicos



© 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.

COVID-19 - Infraestructura y construcción

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

	Aeropuertos & carreteras			Logística – Puertos / Ingenieria & construcción (I&C)		
	Naturaleza	**Patrón**	**Consideraciones**	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**
Impactos COVID-19	Aeropuerto. Carreteras.		Interrupción del flujo de pasajeros y disminución de la carga. Disminución del flujo de pasajeros y menos impacto en la carga.	Puertos. I&C Imobiliario. I&C Infraestrutura.		Menor disminución en los ingresos. Caída de ingresos y préstamos hipotecarios. Falta de insumos y mano de obra.

Desafíos

- Aeropuertos: los resultados se derivan esencialmente de la caída de pasajeros (se prevé que el tráfico de pasajeros disminuya casi un 40%), vehículos y carga. 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: 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. Sin embargo, el sector de la construcción retomará sus actividades desde el 27 de abril con estrictos protocolos de salud y seguridad.
- Puertos: 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.
- I&C - Bienes inmuebles: la disminución de las ventas (cuarentenas), la cancelación de ventas y la reducción del crédito inmobiliario llevaron a una reducción de efectivo disponible.
- I&C - Infraestructura: los contratos gubernamentales no se suspendieron, pero carecen de insumos, empleados (debido a cuarentenas) y falta de crédito para la construcción.

Tendencias

- Negociación para el reequilibrio económico y financiero de concesiones.
- Protección del empleo para no afectar la reactivación y la continuidad de los servicios.
- Garantizar el cubrimiento de costos mínimos de O&M durante la cuarentena obligatoria.
- Enfoque en la eficiencia operativa y financiera: en las carreteras, una reducción estimada del 5% al 10% en inversiones y gastos / costos.
- En las carreteras hay incertidumbres 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.
- 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.
- E&C - Bienes inmuebles: 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.
- E&C - Bienes inmuebles: las mayores necesidades de efectivo en el corto plazo se cubrirán mediante nuevas financiaciones y renegociaciones de deudas anteriores.
- E&C - Infraestructura: judicialización de contratos para liberar la continuidad de las obras.

© 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.

COVID-19 - Infraestructura y construcción

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

Transporte urbano & pasajeros

Impactos COVID-19

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Transporte.		Interrupción del flujo de pasajeros y restricciones de la capacidad instalada.

Desafíos

- Transporte urbano & pasajeros : 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.
- Finalmente, se han desarrollado restricciones y/o cierre de fronteras entre departamentos afectando el número de pasajeros que usan transporte intermunicipal.

Tendencias

- Negociación para el reequilibrio económico y financiero de concesiones.
- Protección del empleo para no afectar la reactivación y la continuidad de los servicios.
- Garantizar el cubrimiento de costos mínimos de O&M durante la cuarentena obligatoria.
- Algunos operadores de transporte urbano cuyas tarifas dependen del número de pasajeros, verán una reducción de su remuneración.

© 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.

COVID-19 - Energía y recursos naturales

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

Impactos COVID-19

Energía eléctrica y renovables

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Energía.		Caída en el consumo. Aumento de la deuda incobrable.

Petroleo y gas

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Petroleo. Gas. Derivado.		Geopolítica Arabia S y Rusia. Reducción en la producción de presal. Caída de la demanda interna.

Desafíos

Energía eléctrica y renovables

- Impacto directo del consumo reducido de energía, en general, e incumplimiento de la meta de ingresos. Caída del consumo frente a la necesidad de continuar manteniendo los desarrollos para garantizar la seguridad energética de la población. Medidas adoptadas por ANEEL (Agencia Nacional de Energía Eléctrica) para preservar al consumidor: minimizar los contactos físicos en la medición de la carga, preservar el suministro de energía y suspender el corte por defecto durante 90 días.
- 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.
- Reanudación de la agenda de desinversiones.

Petroleo y gas

- 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. Caída de la demanda internacional, principalmente de China, con cierres de fronteras. Disputa geopolítica que involucra a Arabia Saudita y Rusia. Recortes en la producción del país. Las compañías de producción ya han reforzado los protocolos de seguridad para evitar la contaminación de la tripulación a bordo. Los campos productores más grandes del presal tendrán una mayor capacidad para mantenerse en medio de las reducciones de precios. Los campos con menor producción, con acumulaciones marginales, están en riesgo. Reanudación de la agenda de desinversiones.

Tendencias

- Revisión de proyectos prioritarios: enfoque en mantenimiento.
- Centrarse en la reducción de costos y la eficiencia operativa.
- Paro de inversiones en modernización y energías renovables.
- Digitalización: automatización de procesos manuales.
- Nuevos modelos comerciales y operativos: "interrupción".
- Posiciones fiscales: recuperación de créditos fiscales, aplazamiento de pagos.
- Ambiental, social y de gobierno: indicadores ESG en la agenda.
- Revisión de personal profesional y contratos con proveedores.
- Estructuración de capital: renegociaciones y aplazamientos de inversiones.
- Necesidad de aprobación de PL 3975/2019, que se ocupa del riesgo hidrológico.
- Centrarse en la preservación del efectivo y la gestión de riesgos.
- Logística integrada - mantenimiento de las cadenas de suministros con proveedores.
- Posiciones fiscales: recuperación de créditos fiscales, aplazamiento de pagos.
- Gestión de cartera de activos: cuanto más diversa, menor es el impacto.
- Indicadores de Medio Ambiente, Social y Gobernabilidad ("ESG") en la agenda.
- Comités específicos para mediar conflictos entre socios operativos.
- Optimización de costos: revisión del personal y contratos con proveedores a la luz de las medidas gubernamentales.
- Estructuración de capital: renegociaciones y aplazamientos de inversiones.

KPMG

COVID-19 - Energía y recursos naturales

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

	Aeropuertos & carreteras			Logística – Puertos / Ingeniería & construcción (I&C)		
Impactos COVID-19	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**
	Oro. Hierro y otros.		Aumento de la demanda con caída de las bolsas de valores. Caída de la demanda internacional y principalmente China.	Gas. Agua y alcantarillado.		Caída del consumo de restaurantes y cafeterías. Aumento de deuda incobrable. Mayor presión sobre el Gobierno.
Desafíos	• Distancia geográfica entre empresas mineras. Mantenimiento de procedimientos de seguridad operacional, enfoque en presas de relaves. Una 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. Fuerte precio del mineral de hierro con expectativas de buenas respuestas a los estímulos del Gobierno en China y visión limitada sobre la capacidad de aumentar el suministro en 2020 de Brasil y Australia debido a los paros. • El oro, un puerto más seguro en tiempos de incertidumbre, aumenta y tiene el precio más alto en siete años.			• Sector de saneamiento con menores impactos, ya que la continuidad es una prioridad clara para todos los gobiernos, especialmente ante una crisis de salud. • Posibles riesgos regulatorios de los gobiernos estatales. Suspensión de cargos al consumidor. Sin interrupción del suministro de agua y gas a las familias y aplazamiento de las facturas para los clientes comerciales afectados por la cuarentena. Precaución con respecto a los ajustes tarifarios anuales debido al riesgo de posibles aplazamientos vs. interés en la privatización de empresas estatales. Las discusiones sobre el nuevo marco regulatorio para los servicios de saneamiento se interrumpirán temporalmente. La agenda de privatización para los distribuidores de gas se pospondrá potencialmente hasta 2021.		
Tendencias	• Centrarse en preservar la gestión de riesgos. • Revisión de presupuesto y flujo de caja con un enfoque en la reducción de costos. • Aumento de la capacidad de refinación de oro. • Gestión de cartera de activos: cuanto más diversa, menor es el impacto. • 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. • Mayor comunicación con grupos de interés y accionistas.			• 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. • Posiciones fiscales - recuperación de créditos fiscales. • Centrarse en la eficiencia operativa. • Repensar el negocio: procesos, tecnología, agregar valor. • Mayor comunicación entre los agentes de la cadena. • Potencial de fusiones y adquisiciones debido al nuevo marco regulatorio.		

© 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.

COVID-19 - Energía y recursos naturales

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

Químicos y petroquímicos

Impactos COVID-19

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Químicos.		Aumento de la demanda de artículos de salud.
		Aumento de la demanda de equipos de seguridad y suministros hospitalarios.

Desafíos

- Proveedor estratégico y esencial de artículos absolutamente esenciales para la salud y la lucha contra la proliferación de enfermedades. Alcohol en gel, guantes y equipo de protección personal, anestésico, gases medicinales, detergentes, desinfectantes, desechables en general, equipo de hospital, entre muchos otros artículos. Esfuerzos para garantizar el suministro al mercado. Mantenimiento de la operación de las unidades en las capacidades posibles y en el flujo de entrega del producto. Esfuerzos para buscar alternativas para la fabricación de artículos que ya faltan como insumos para la producción de alcohol en gel. Seguridad en el movimiento de trabajadores; en el tránsito de carga en carreteras, puertos y aeropuertos; además de hacer que las leyes laborales sean más flexibles para adaptarse al ritmo de producción.

Tendencias

- Inversión en gestión de riesgos.
- Revisión de presupuesto y flujo de caja: inversión en logística.
- 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.

© 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.

COVID-19 - Servicios financieros

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

	Banking			Asset management		
	Naturaleza	**Patrón**	**Consideraciones**	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**
Impactos COVID-19	Banking.		Alta liquidez, entorno de TI estable y caída en las relaciones con los clientes.	Asset Management.		Caída de liquidez, funcionamiento estable y modelos de TI.
Desafíos	• 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).			• Preservación del capital bajo gestión en un momento de incertidumbre. • Revaloración de activos contextualizada 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. • Deterioro del riesgo de crédito desde la perspectiva de los valores privados.		
Tendencias	• 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).			• 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.		

© 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.

COVID-19 - Servicios financieros

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

	Insurance			Real estate		
	Naturaleza	**Patrón**	**Consideraciones**	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**
Impactos COVID-19	Insurance.		Alta liquidez, entorno de TI estable y caída en las relaciones con los clientes.	Real Estate.		Equidad en liquidez, modelo de negocio y relación con el cliente.

Desafíos

- 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.
- 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.

Tendencias

- 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 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.

KPMG

© 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.

COVID-19 - Servicios financieros

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMENTO

Pagos

Impactos COVID-19

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Pagos.		Equidad en liquidez, modelos operativos, entorno de TI y modelo de negocio.

Desafíos

- 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.

Tendencias

- Consolidación - M&A.

© 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.

COVID-19 - Gobierno

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMENTO

Sector público

Impactos COVID-19

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Gobierno central y entidades territoriales.		Caída de los ingresos fiscales y aumento del déficit fiscal.

Desafíos

- 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.

Tendencias

- 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.

© 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.

COVID-19 - Consumo y retail

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

Impactos COVID-19

Minoristas

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Minorista alimentos y farma.	CRECIMIENTO	Artículos esenciales.
Otros segmentos.	REINICIAR	Venta minorista en línea en respuesta al cierre de tiendas. Impacto negativo por cierre de tiendas.

Alimentos y bebidas / bienes de consumo

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Alimentos y Bebidas – Higiene.	CRECIMIENTO	Productos esenciales.
Bienes de consumo – Cíclico.	RETORNO A NORMALIDAD	Reducción de demanda.
Bienes de consumo – No cíclico.	TRANSFORMAR PARA REEMERGIR	Productos no esenciales perdieron foco.

Desafíos

- Venta minorista de alimentos y productos farmacéuticos: todavía están abiertos con una demanda centrada en artículos esenciales y practicando venta minorista segura. Comenzó a posponer pedidos de artículos no esenciales, necesita prepararse para la reanudación posterior a la crisis.
- Otros segmentos: el cierre de las tiendas provocó la pérdida de contacto con los clientes, la caída de las ventas y el flujo. Debe adaptarse a la nueva realidad, redefinir el papel de las tiendas y hacer viable la estrategia BOPIS.
- 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. En línea tiene mayores vulnerabilidades, necesitan prepararse para ataques cibernéticos.
- 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. Ajuste la cadena de suministro desarrollando nuevos proveedores locales, asegurando el suministro continuo de artículos estratégicos.
- Bienes de consumo no cíclicos: dado que los consumidores se centran en productos esenciales, debe cambiar su cartera y evaluar nuevas categorías. Desarrolle nuevas estrategias de precios y promociones para fomentar las ventas.

Tendencias

- Practique el concepto de venta minorista segura.
- 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.
- Implementar una estrategia dinámica de fijación de precios.
- 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.
- 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.

KPMG

© 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.

COVID-19 - Turismo

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

	Aviación (Aerolíneas y aeropuertos)			Alojamiento		
	Naturaleza	**Patrón**	**Consideraciones**	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**
Impactos COVID-19	Aerolineas.	↘	Interrupción del flujo de pasajeros, dado el cierre de aeropuertos.	Hoteles.	↘	La tasa de ocupación hotelera es la más baja en la historia del país con 21%.

Desafíos

Aviación (Aerolíneas y aeropuertos)

- El cierre de las fronteras y accesos internacionales limitados.
- Colapso de la demanda.
- Cierre de operaciones internas y externas.
- Impacto negativo en el PIB, el cual representaba en el país el 2.7%, alrededor de 7.500 millones de USD.
- Reducción de costos para proteger el flujo de caja y la liquidez.
- Negociación de términos de pago a proveedores.
- Posible escenario de quiebra.

Alojamiento

- 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.

Tendencias

Aviación (Aerolíneas y aeropuertos)

- El Gobierno modificó los aranceles de importación de los insumos relacionados con el sector de aviación.
- Bancóldex destino $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.

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 está realizando una encuesta dirigida a los prestadores de servicios turísticos registrados en el RNT para entender el impacto económico del COVID-19. Hay plazo para llenar la encuesta hasta el 17 de abril de 2020.
- 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.

KPMG

© 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.

COVID-19 - Turismo

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

Agencias de viaje

Impactos COVID-19

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Agencias de viaje.		Las agencias de viaje han disminuido sus ventas en aproximadamente 80%.

Desafíos

- 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.

Tendencias

- 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.

© 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.

COVID-19 - Tecnología, medios y telecomunicaciones

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

	Aviación (Aerolíneas y aeropuertos)			Alojamiento		
Impactos COVID-19	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**	**Naturaleza**	**Patrón**	**Consideraciones**
	Big Tech. Tecnología.		Alta escalabilidad digital. Impacto en cadena de suministro.	Media. Deportes.		Desafíos de ingresos publicitarios. Alta presión sobre negocios y efectivo.
Desafíos	• 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: 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.		
Tendencias	• 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.			• 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.		

© 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.

COVID-19 - Tecnología, medios y telecomunicaciones

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

Telecom

Impactos COVID-19

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Telcos. Broadband.		Mantener la operación y volver a priorizar CAPEX. Revisar gastos y flujos de efectivo.

Desafíos

- 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.

Tendencias

- 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.

© 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.

COVID-19 - Salud y ciencias de la vida

RETORNO A NORMALIDAD | REINICIAR | TRANSFORMAR PARA REEMERGIR | CRECIMIENTO

Impactos COVID-19

Salud

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Prestadores. Aseguradoras. Sistema único de salud.	RETORNO A NORMALIDAD	Caída de la demanda: enfoque "solo" COVID-19. Aumento de Reclamos. Alta presión financiera y operativa / asistencial.

Ciencias de la vida

Naturaleza	Patrón	Consideraciones
Medicamentos. Devices. Distribución.	RETORNO A NORMALIDAD	Caída de las ventas y la presión de la cadena de suministro: importaciones. Caída de la demanda y dificultades logísticas.

Desafíos

Salud

- 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 pos COVID-19.

Ciencias de la vida

- 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.

Tendencias

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.

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.

KPMG

KPMG

Business Reconfiguration Initiative

Unlocking the new present

Ser innovador transforma negocios

Business Reconfiguration Initiative

En 3 semanas

- Análisis de nuevos retos.
- Mapa de reconfiguración inicial de su cadena de valor.
- Estrategia de acople a la nueva realidad de simplicidad y velocidad.
- Escenarios financieros para enfrentar un periodo de reconfiguración de la economía y estar preparados para el resurgimiento.

1: Identificación

Identificación de nuevas necesidades de los clientes y su negocio. Un mundo conectado y veloz.

2: Mapeo

Mapeo de la reconfiguración de clientes. Nuevos, amenazados y próximos a desaparecer.

3: Definición

Definición de la reconfiguración del negocio actual en función de los nuevos comportamientos de consumo.

© 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.

¿Cómo lo podemos ayudar?

Acople a nuevas rutinas de trabajo (Customer Experience)

- Adaptación al comportamiento del cliente a través de mapas de puntos de dolor, mapas de empatía, momentos de verdad, mapas de customer journey, costeo de insights, nuevas definiciones de realidad.

Teletrabajo y training

- Análisis de la fuerza y puestos de trabajo, definición y diseño de un modelo de teletrabajo.
- Definición de los perfiles y cargos para teletrabajo.
- Acompañamiento, gestión del cambio y cultura para teletrabajo.
- Modelos de medición de resultados, productividad y desarrollo de trabajo autónomo.
- Retos de la gestión de desempeño.

Regreso al equilibrio sostenible

- Diagnóstico de la estrategia y del mapa de riesgos desde la perspectiva ESG.
- Identificación de brechas y oportunidades para articular estrategia de reconfiguración bajo visión de equilibrio sostenible.
- Medición de impactos sociales y ambientales de alternativas de resurgimiento.
- Alineación de elementos de la estrategia de reconfiguración con la agenda 2.030 (ODS).
- Diseño de hoja de ruta y formulación de proyectos de corto y mediano plazo (cadena de valor sostenible, economía circular).

Simplificación de procesos

- Acompañamiento en la solución de problemas de diseño de proceso.
- Modelos de gestión, gobierno, estructura y mejora de procesos.
- Integración y alineación de procesos.
- Modelos de referenciación.

Reconfiguración de escenarios financieros y oportunidades

- 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.

Aceleration Leap

- 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.

Implicaciones legales

- Revisión de la posición legal para renegociar condiciones contractuales.
- Revisión y ajustes jurídicos a la estrategia de comunicaciones durante el proceso de reconfiguración.
- Monitoreo y protección de la información que "sale" en momentos de crisis para cumplir con la regulación.
- Acompañamiento jurídico en materia laboral y de seguridad social, corporativa, contractual, fiscal, aduanera y cambiaria.
- Monitoreo diario de cambios regulatorios relevantes con entrega de 2 informes semanales resumiendo cambios regulatorios.

Transformación operacional

- Revisión y diagnóstico del modelo operativo.
- Diseño de oportunidades de mejora a la medida del Centro de Servicios Compartidos.
- Priorización de las oportunidades de mejora e identificación de victorias tempranas.

Consulting on demand

- 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.
- Orientar cambios a los modelos de negocio, optimizando el uso de los recursos.
- Hacer más simple la complejidad en la toma de decisiones en sus proyectos.
- Transferir conocimiento en modelos operacionales, tecnológicos, de recursos humanos, que ayudan a obtener resultados coherentes que satisfacen las expectativas de los involucrados.

¿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 afectan 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 Fernando 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