



# KPMG MGZN

Edición 7 - 2020 | Revista trimestral

Nuestra publicación diseñada para compartir  
nuestros artículos y contenido de interés.

## Reconfigurando el Futuro de Colombia

**Hoja de ruta con propuestas de  
líderes empresariales, académicos,  
gremios y tanques de pensamiento  
al Gobierno Nacional.**

---

### **Coyuntura**

COVID-19: enseñanzas para enfrentar  
el cambio climático.

---

### **Tome nota**

La confianza como aliado de las empresas  
en la nueva realidad.

---

### **Legal**

Infraestructura y Contratos Estatales:  
Una Sinfonía en Re.



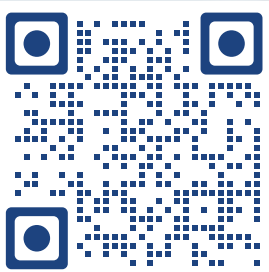


# Iniciativa de Reconfiguración Contractual

**Servicios de asesoría para  
responder a interrupciones  
contractuales en período  
de crisis**

**Unlocking the new present**

Solicite más información en:  
**colombia@kpmg.com**



Escanee o haz clic  
en este QR para mayor  
información sobre Contract  
Reconfiguration Initiative.



## KPMG en Colombia

KPMG MGZN | Edición 7 - 2020  
Septiembre 2020

### Director

#### Camilo Bueno Hardmeier

Socio de Estrategia, Clientes y Mercados

### Editor

#### Carolina Ceballos Castro

Head de Comunicaciones Externas y Eventos

### Consejo de redacción

#### Sergio Andrés González Cano

Gerente de Mercadeo y Comunicaciones

### Diseño, maquetación y producción de edición

#### Natalia Pabón Viteri

Head de Diseño y Producción Audiovisual

### Fotografía de portada

Imagen bajada de Pixabay

### Fotografía general

Banco de imágenes KPMG Internacional

Banco de imágenes KPMG en Colombia

### Contribuidores

#### César Barrero Berardinelli

Socio Servicios Legales, Infraestructura  
y Derecho Público KPMG en Colombia

#### Jesús Canal

Socio de Auditoría  
KPMG en Colombia

#### Juanita López

Directora Cambio Climático y Sostenibilidad  
KPMG en Colombia

#### Natalia Vargas Álvarez.

Head Comunicaciones Internas  
KPMG en Colombia

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

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

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

# Contenido



4

## Editorial

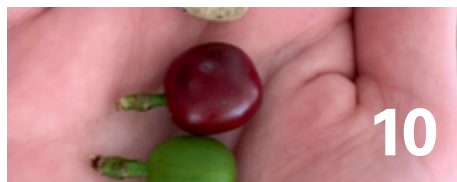
Unión público-privada como aliado estratégico en la reconfiguración de país por **Jorge Humberto Ríos**



6

## Coyuntura

COVID-19: enseñanzas para enfrentar el cambio climático por **Juanita López**



10

## Tema Central

Reconfigurando el Futuro de Colombia: 15 Perspectivas prioritarias



18

## Opinión

*Turning words into actions* por **Jesús Canal**



21

## KPMG Thought Leadership

Venture pulse primer trimestre de 2020



24

## Tome nota

La confianza como aliado de las empresas en la nueva realidad por **Natalia Vargas**



27

## Análisis

Infraestructura y Contratos Estatales: Una Sinfonía en Re por **César Barrero Berardinelli**



**En la mira KPMG**  
Notas rápidas



**La foto**  
Contenido de KPMG en Colombia

## Editorial

# Unión público–privada como aliado estratégico en la reconfiguración de país

**Jorge Humberto Ríos García**  
Presidente KPMG en Colombia



**D**espués de más de 5 meses de estar trabajando en casa, hemos evidenciado diferentes retos y oportunidades para la economía del país, especialmente para el sector privado colombiano, que se encuentra en una etapa donde la alineación sobre lo que será la agenda empresarial para el resto del año será determinante para poder recoger los frutos de lo que nos queda de este 2020.

Recientemente, tuvimos la oportunidad de organizar nuestro evento anual al que en esta oportunidad denominamos "Reconfigurando el futuro de Colombia: 15 perspectivas prioritarias", el cual fue una prestigiosa conferencia virtual de 15 días, a la que asistieron los líderes gubernamentales y empresariales más importantes del país. ¿Su enfoque? Cómo volver a encarrilar la economía del país en la "nueva realidad" post pandémica.

A través de una serie de capítulos diarios realizados en línea entre el 15 y el 30 de julio, más de 100 destacados *main speakers* y panelistas, convocados por KPMG, debatieron el mejor enfoque para reconfigurar y reactivar nuestra nación. El evento contó con la asistencia del presidente de la República de Colombia, Iván Duque, la

Vicepresidenta de Colombia Marta Lucía Ramírez, los principales ministros del Gobierno, líderes empresariales, gremiales y directores ejecutivos, académicos, medios de comunicación y líderes de KPMG de varios países; lo que nos permitió discutir sobre quince temas prioritarios que afectan al sector público-privado, demostrando cómo el trabajo en conjunto, permite generar soluciones a los desafíos económicos de Colombia.

Estos son los aspectos que enmarcan esta séptima edición de nuestra revista KPMG MGZN, en la que como ya lo hemos visto, priman diferentes estudios y análisis en torno a temáticas coyunturales que benefician o aportan la toma de decisiones de los grandes ejecutivos.

Asimismo, compartimos grandes investigaciones en torno al coronavirus COVID-19 y su implicación en el cambio climático, la relación con los clientes y las variaciones en la inversión global en capital de riesgo.



# En la mira

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

## Colombia Infrastructure Opportunities

Colombia continúa implementando y desarrollando aún más su agresivo programa para fortalecer su infraestructura. KPMG presenta las principales oportunidades de inversión en energías limpias, transporte público, hospitales, escuelas, entre otros.

► | [Ver publicación](#)



## Síntesis de los impactos del COVID-19 en el sector energético de América del Sur.

En este informe, KPMG enumera los principales impactos que ha generado la crisis sanitaria impuesta por el COVID-19 y cómo esta se distingue de las diferentes crisis debido al freno en la actividad económica a nivel mundial.

► | [Ver publicación](#)

## Impacto del COVID-19 sobre las nuevas tendencias en consumo minorista en la región

Ante la nueva realidad impuesta por el coronavirus y, especialmente, la velocidad con la que ésta demanda los cambios; la evolución del modelo de negocio, el propósito, la elección del cliente y el peso de los costos operativos conforman tendencias que hoy ponderan significativamente en la búsqueda estratégica de las empresas minoristas y de bienes de consumo por permanecer vigentes, sólidas y posicionadas en la mente de los consumidores.

► | [Ver publicación](#)



## Frontiers in Finance

En la más reciente entrega de Frontiers in Finance, planteamos la importancia de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza en la agenda del sector financiero y cómo la crisis por el COVID-19 impulsa la adopción de estos objetivos.

► | [Ver publicación](#)

Coyuntura

# COVID-19: enseñanzas para enfrentar el cambio climático

Por

**Juanita López**

Directora Cambio Climático y Sostenibilidad  
KPMG en Colombia

**D**urante estos meses de pandemia, se han levantado cada vez más voces que van desde el Fondo Monetario Internacional, pasando por los grandes gestores de activos, hasta ONGs y academia alertando sobre la necesidad de llevar a cabo una recuperación verde que no deje de lado los objetivos que nos hemos trazado para transitar hacia una economía baja en carbono y resiliente al clima. Sin duda, la pandemia dejará para muchos secuelas y pérdidas irreparables, pero sus profundos impactos económicos y sociales serán temporales y la recuperación vendrá en el plazo de meses, quizás un par de años. El cambio climático, en cambio, por encima de la pandemia, sigue siendo el riesgo más dominante que enfrentamos como humanidad y sus efectos se extenderán por décadas poniendo en jaque el desarrollo de las actuales y futuras generaciones y la supervivencia en el planeta como lo conocemos. Los últimos cinco años han sido los más calientes de los que se tenga registro, el 2019 en el segundo lugar. Sólo desde el punto de vista de salud pública, la Organización Mundial de la Salud estima que el cambio climático producirá 250 mil muertes adicionales al año entre el 2030 y el 2050, relacionados con malnutrición, malaria y estrés, y que el costo de los daños directos para la salud oscilará entre 2 y 4 mil millones de dólares en 2030.<sup>1</sup>

1. OMS (2018) Cambio climático y salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>

A la vez, existe un fuerte potencial para alinear la economía con los objetivos ambientales en la recuperación y la manera cómo los estados diseñen sus medidas será determinante para cumplir las metas de descarbonización (o para echarlas al traste). De acuerdo con un estudio publicado recientemente por la Oxford Review of Economic Policy en el que participó el economista Joseph Stiglitz, paquetes fiscales enfocados en proyectos de infraestructura limpia, edificios sostenibles en agua y energía, inversión en capital natural, investigación y desarrollo en energías limpias y agricultura resiliente en países en desarrollo, aseguran mejores retornos de corto plazo y conllevan mayores ahorros en el largo plazo con respecto a estímulos y ayudas tradicionales aplicadas, por ejemplo, frente a la crisis económica de 2008.

**En la arena del cambio climático a nivel empresarial, los retornos positivos de las inversiones verdes fueron estimados en 2018 por las 225 empresas más grandes del mundo en alrededor de siete veces el costo de la inversión,<sup>2</sup> incluyendo oportunidades relacionadas con aumento de los ingresos por incremento de la demanda de productos y servicios bajos en carbono y ventajas competitivas para responder al cambio en las preferencias del consumidor.**

Estos resultados se han reforzado en estos meses. Con la caída del mercado de capitales en el contexto de la pandemia, se ha observado que las compañías más sólidas en el manejo de asuntos ASG (Ambientales, Sociales y

de Gobernanza) como parte de su estrategia de negocio han tenido mejores desempeños y han resultado ser más resilientes durante la crisis, lo cual las perfila como mejor posicionadas ante condiciones climáticas adversas.

La analogía entre la pandemia y la manera cómo hemos respondido, y el cambio climático y los mecanismos para gestionarlo, ofrecen algunos aprendizajes importantes para la gestión del riesgo climático en las compañías. En ambos casos, estamos ante una crisis transnacional que genera impactos físicos directos, afecta profundamente la economía, representa un riesgo fundamental para el sistema financiero y que, ante todo, pone de relieve la vulnerabilidad socioeconómica como factor determinante tanto para el grado de afectación como para la capacidad de recuperación en todos los ámbitos – países, comunidades, empresas, individuos. De igual manera, se trata en ambos casos, de una crisis que apela a los tomadores de decisión a la acción coordinada y oportuna. El COVID-19 ha demostrado cómo nada el efecto determinante que han tenido las decisiones de los gobiernos y que se han visto reflejadas en el comportamiento tan diferente que ha tenido la propagación del virus en los países.

Como una evocación de lo que ocurre hoy con el cambio climático, pero a una escala de tiempo diferente, el coronavirus se presentó inicialmente como algo lejano que no nos iba a tocar. A pesar de las evidencias científicas de tiempo atrás sobre el hecho de que una pandemia podría llegar y de las alertas de la comunidad académica y del sector salud, e incluso de los líderes globales al nivel de percibirlo como uno de los diez riesgos con mayor impacto potencial según el panorama de riesgos que realiza anualmente el Foro Económico Mundial, poco se había hecho al respecto. Los sistemas de salud no estaban preparados, los gobiernos tenían otras prioridades y los ciudadanos no alcanzábamos a dimensionar siquiera las implicaciones reales que llegaría a tener y la manera cómo pondría en jaque todo el sistema en cuestión de días.

2. CDP (2019) Major Risk or Rosy Opportunity. [https://6fefcbb86e61af1b2fc4-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/004/588/original/CDP\\_Climate\\_Change\\_report\\_2019.pdf?1562321876](https://6fefcbb86e61af1b2fc4-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/004/588/original/CDP_Climate_Change_report_2019.pdf?1562321876)



**Evaluación del riesgo oportuna y dinámica, el análisis de escenarios y monitoreo continuo para la toma de decisiones**



**Implementación de medidas y llamado a la acción**



**Anticipación y planeación oportuna con visión de largo plazo**



**Voluntad política y acción oportuna**

En este contexto, destacamos cuatro aspectos de la respuesta frente a la pandemia que podrían aplicarse como aprendizajes para gestionar los riesgos y oportunidades del cambio climático en las compañías:



### **Evaluación del riesgo oportuna y dinámica, el análisis de escenarios y monitoreo continuo para la toma de decisiones:**

El virus ha puesto a prueba los modelos epidemiológicos y la disponibilidad de información. La velocidad del testeo ha jugado un papel crucial para tomar medidas y esto refleja la importancia de los sistemas de monitoreo, pero también de evaluación del riesgo en función de diferentes escenarios y el comportamiento del mismo según las medidas que se tomen: qué zonas se abren o se cierran, qué sectores se aíslan, cómo se comporta la curva de contagios o de muertes si se toma un camino u otro, qué pasa con las cadenas de suministro. Todas estas preguntas se hacen desde una perspectiva de análisis de riesgos y de escenarios. En el contexto de cambio climático las compañías deben entender dónde se concentran los impactos físicos (eventos extremos o crónicos) o de transición (regulatorios, tecnológicos, de mercado) que representa el cambio climático en los diferentes eslabones de la cadena de valor, así como las oportunidades y estos cómo se comportan ante diferentes escenarios y trayectorias de calentamiento: qué pasa con la cadena de suministro, cómo se afecta la producción o se incrementan los costos operativos, qué cambios se prevén con respecto al acceso a capital de trabajo. A partir de este primer entendimiento se pueden ir sofisticando los modelos de cuantificación del riesgo o los indicadores de gestión, pero lo clave es empezar por entender la naturaleza del riesgo.



### **Implementación de medidas y llamado a la acción:**

No hay que esperar a tener toda la información, los modelos más sofisticados o esperar la crisis inminente para empezar a actuar y el COVID-19 es un ejemplo de esto. Con respecto al cambio climático, hoy existe suficiente información sobre los retornos positivos de tomar medidas enfocadas a reducir la huella de carbono e hídrica, recurrir a energías renovables, la protección del recurso hídrico o de los ecosistemas, generar productos y servicios bajos en carbono o establecer cadenas de valor sostenibles – solo por mencionar algunas alternativas – no solo desde el punto de vista económico, sino también en materia de competitividad, reputación y reducción de riesgos. En la medida en que se fortalezcan las capacidades de evaluación del riesgo y se refinan los modelos de análisis, se podrán también focalizar mejor las acciones de acuerdo con la industria o sector, comunicar mejor ante los grupos de interés la estrategia y entender lo que significan todos estos riesgos y oportunidades para el desempeño financiero del negocio y, de igual manera, se podrá entender mejor la incidencia que tienen sobre la exposición y el riesgo los diferentes tipos de medidas que se tomen.



### **Anticipación y planeación oportuna con visión de largo plazo:**

Ninguna empresa estaba preparada para la pandemia y esto es un campanazo sobre los esquemas de planeación estratégica y los periodos de tiempo para los cuales se planea. El cambio climático, al igual que el coronavirus COVID-19, reta los esquemas existentes puesto que exige planear y pensar a largo plazo y analizar escenarios bajo condiciones de altísima incertidumbre. Las recomendaciones del TCFD (Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Asociadas al Clima, por sus siglas en inglés) invita precisamente a una planeación que involucre la evaluación del riesgo frente a eventos y escenarios diferentes, así como a un entendimiento de estos y los impactos actuales y potenciales en el corto, mediano y largo plazo.



### **Voluntad política y acción oportuna:**

El costo de la inacción de países como Estados Unidos, México o Brasil ha cobrado miles de vidas y ha quebrantado profundamente el tejido social y la credibilidad en las instituciones. Esta inacción se repite de cara a la lucha frente al cambio climático. No obstante, se ha visto una evolución reciente en la percepción de los líderes empresariales frente al tema que representa un panorama alentador. De acuerdo con el CEO Outlook que realiza KPMG anualmente, en 2019 el cambio climático fue identificado por los líderes empresariales del mundo como la mayor amenaza para el crecimiento. En Colombia, sin embargo, esta conciencia aún no es tan presente y falta un camino largo por recorrer con respecto al entendimiento del cambio climático como un asunto estratégico para la sostenibilidad del negocio, articulado dentro de la gestión de asuntos ASG.

La pandemia ha llevado a las compañías a repensar sus modelos, a reconfigurar su estrategia y a buscar caminos para adaptarse al cambio y para recuperarse. Siendo un buen momento para integrar a esas reflexiones la visión de la compañía frente al cambio climático para que la recuperación sea duradera, baja en carbono y resiliente al clima.

Entérese más sobre este tema escuchando nuestro podcast sobre **Recuperación Verde** en nuestro programa **Al Aire**.





# Uniendo a Colombia

**tenemos presencia  
en diferentes  
ciudades del país**



**Cali**

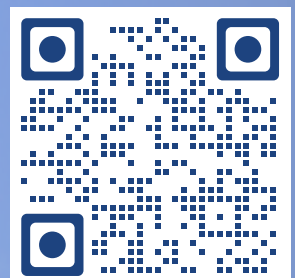
**Barranquilla**



**Bogotá**

**Sede Medellín**

Escanee o haz clic  
en este QR para mayor  
información sobre  
las sedes en ciudades.



[◀ Volver al contenido](#)

A hand is visible on the right side of the image, holding a small green plant. The background is a brown, textured surface, possibly cork or burlap. The text is overlaid on the left side of the image.

Tema Central

# Gobierno fortalecerá su hoja de ruta con propuestas de líderes empresariales, académicos, gremios y tanques de pensamiento



**E**n el marco de la clausura del evento “Reconfigurando el Futuro de Colombia”, organizado por la Firma KPMG, se reunieron representantes del sector público, privado y el presidente de la República, Iván Duque Márquez, a quien se le entregó un documento con 75 propuestas en las que se podrán realizar apuestas para mejorar la hoja de ruta que se ha trazado el Gobierno en el avance macroeconómico del país durante la emergencia y la era post pandémica. El evento contó con la presencia de Bill Thomas, Global Chairman & CEO KPMG Internacional, así como con Jorge Ríos, Presidente de KPMG en Colombia, ratificando el objetivo del evento de generar una agenda público-privada entre diferentes empresarios locales e internacionales en pro del crecimiento económico de Colombia.

Camilo Bueno, Socio Líder de Estrategia, Clientes y Mercados en KPMG en Colombia, precisó: “Sabemos que Colombia está atravesando una situación retadora pero estamos convencidos que, al superar esta etapa, encontraremos grandes oportunidades para nuestro país y tendremos que saber aprovecharlas. Durante nuestros paneles el objetivo era aportar a la agenda de reconfiguración y reactivación, en la que tuvimos la participación de 115 líderes del sector público, privado, gremios, academia, cámaras de comercio y los tanques de pensamiento. De este ejercicio salieron 75 propuestas para impulsar esa reactivación económica y social del país”

El presidente Iván Duque, se mostró en sintonía sobre las ventanas que se abren para Colombia a pesar de la complejidad de la coyuntura e informó: “Colombia saldrá adelante y sigue siendo un país atractivo para la inversión. Tuvimos la reunión de inversionistas que se hace anualmente en el Reino Unido, esta vez de manera virtual, donde el número de asistentes se triplicó; adicionalmente, el número de compromisos de inversión también se incrementó -en medio de la pandemia y con virtualidad- y no de manera tenue sino significativa; siendo una clara demostración que los ojos del mundo están en nuestro país con una a visión de futuro y de manera positiva”

Así mismo, el primer mandatario, agradeció por la entrega de las propuestas, las cuales calificó de herramientas tanto para él como para su Gobierno, las cuales serán fundamentales y son una contribución a la hoja de ruta planteada por su equipo. Así mismo, agregó que se sincroniza de manera ideal al tener asuntos que ya estaban planteados en el Plan de Desarrollo y en el Compromiso por Colombia, además de otros -muy importantes- que serán objeto de análisis para integrarlos a las diferentes iniciativas gubernamentales.

“La reactivación es crucial, necesita el componente de lograrse de manera segura: adaptando y adaptándonos a esta realidad. Acá vemos una gran convergencia y vamos a tomar estos puntos para que nos sirvan de insumo, nos alimenten al equipo que tenemos para este plan donde está la vicepresidenta, Marta Lucía Ramírez y Clara Parra, quien nos acompaña en la Secretaría Técnica. Sabemos del acompañamiento del sector privado ya que todos necesitamos sumar, los países no van a superar la situación con la parálisis, ni con odio, ni la fractura o las agresiones, las naciones salen adelante es mostrando solidaridad, trabajo en equipo y empatía”, sentenció el presidente, Iván Duque.

## Las propuestas

Algunos de los líderes que hicieron parte los paneles asistieron a la clausura para hacer un resumen del documento que se entregó a Duque, con el fin de expresarle las conclusiones concertadas del tejido empresarial y gremial del país que se convocó en los 15 días del evento “Reconfigurando el Futuro de Colombia”.

El primero de ellos fue Luis Fernando Mejía, Director Ejecutivo de Fedesarrollo, quien detalló la importancia de realizar reformas estructurales para generar una aceleración del crecimiento económico, donde serán clave tres dimensiones fundamentales: la calidad de las instituciones para hacer control a la corrupción; la competencia en los mercados domésticos pero mirando la manera de internacionalizar nuestra economía; y el análisis de las restricciones o las barreras que hay en los diferentes mercados de capital, por un lado, en el mercado de trabajo; con los altos niveles de informalidad laboral y, en los mercados de tierra, al tener un uso que no es consecuente con la vocación productiva.

La presidenta de Terpel, Sylvia Escovar, se refirió a algunas de las propuestas como la imperiosa necesidad de atacar de manera directa a la minería ilegal, el revisar la legislación que aumenta muchos de los costos en todos los procedimientos, permisos y actividades que se debe hacer en toda la cadena del petróleo y el gas, dando como resultado que el producto no sea competitivo.

Una mirada financiera estuvo a cargo de Juan Pablo Córdoba, Presidente de la Bolsa de Valores de Colombia: “el mercado de capitales puede y debe ser parte de la solución. Desde el sector bancario deberían movilizarse todos los recursos posibles hacia el sector empresarial y, en ese orden de ideas, hay recursos en el mercado de

capitales que podemos movilizar si hacemos las cosas bien, también podemos distribuir mejor los riesgos del país. Adicionalmente, las condiciones de plazos del mercado de capitales pueden ser más adecuados para las empresas, dando mayor espacio para recuperarse y fortalecerse, lo que es importante en este momento. Ya estamos ofreciendo financiación a las pymes con acompañamiento del Fondo Nacional de Garantías a través de nuestra plataforma digital y con los bonos garantizados queremos ampliar la oferta a todas las ofertas del país”.

La presidenta del Consejo Privado de Competitividad, Rosario Córdoba, solicitó al Presidente fortalecer el vínculo entre la ciencia y la actividad productiva, estableciendo una agenda conjunta entre el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Sistema de Competitividad e Innovación, en aras de poder trabajar hacia un mayor desarrollo social y económico en beneficio de todo el país. A ello, sumó que para mejorar la productividad facilitar la adopción de tecnología, digitalización, robotización y automatización en los procesos de la cadena productiva.

Bruce Mac Master, Presidente de la ANDI, dio a conocer que, seguramente, se tendrá que hacer una reforma tributaria donde valdrá la pena iniciar la conversación con el tiempo pertinente y solucionar alguno de los temas estructurales que tienen el país en esa materia, para poder construir una reforma que efectivamente conduzca a que Colombia logre tener niveles de recaudo parecidos a los otros países, el que tenemos actualmente es significativamente más bajo en comparación a otros países.

Para conocer el documento entregado al  
Presidente de la República [haga clic aquí](#)



# El ABC de “Reconfigurando el Futuro de Colombia: 15 perspectivas prioritarias”

## Visión Macroeconómica

Con la participación de la Vicepresidenta de la República, Marta Lucía Ramírez, los expertos debatieron sobre las oportunidades que se abrieron a partir de la contingencia que vive el país, con el fin de dejar atrás paradigmas y consolidar una economía resiliente a futuro. Los expertos aseguraron que -sin duda- vendrá una nueva reforma tributaria e indican que las exenciones a ciertas industrias deben ser revisadas para gravar a quienes tienen el capital para aportar más, como accionistas de las empresas y no a las organizaciones como tal.

Los panelistas apuntaron a que Colombia -haga lo que haga- debe crear condiciones correctas para asegurar la inversión; para ellos esa es la manera de recuperar los índices favorables del país, porque hay que tener la consciencia de que el mundo entero estará buscando mayor inversión, de manera que la competencia por esa inversión va a ser realmente dura y compleja y debemos mostrarnos como un país seguro y eficiente.

## Capítulo Financiero y Mercado de Capitales

En este asunto, el panorama que vislumbra el Gobierno, gracias a las medidas que tomó para afrontar la emergencia, es más positivo y calcula un crecimiento de la economía de 6% para 2021. Además, se entendió que el sector financiero y la banca digital tendrán un papel clave para contribuir a la superación de los desafíos actuales y por eso el llamado es a seguir implementando estrategias que contribuyan a aumentar la bancarización en el país.

El conversatorio también giró sobre el tema de la deuda externa, la cual se calcula será del 70% del PIB para finales de 2020. Eso tiene que llevar al país a unirse para entender la magnitud de la deuda que se va a asumir en el exterior, además para comprender las nuevas dinámicas que propone la crisis en temas económicos como lo son la tasa de desempleo, la inflación y el posicionamiento en el exterior, el cual debe fortalecerse para seguir siendo un atractivo para capitales extranjeros que, a la final, contribuirán al repunte en el mediano y largo plazo.

## Capítulo Competitividad

Los expertos concordaron que la interoperabilidad y la digitalización serán la base de la competitividad. En ese orden de ideas, explicaron que el país y la región deberán volver a “remar” para disminuir los índices de pobreza y aumentar los de empleo, ya que son actores de los más afectados por la pandemia e inciden directamente en el tejido social.

En ese orden de ideas, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo, reiteró que los países de América Latina y Colombia, seguramente, retrocederán en la disminución de la pobreza y la generación de empleo, por lo cual la agenda de equidad debe ser un valor principal dentro de las tareas de la competitividad y así revertir los impactos negativos.

## Capítulo Innovación y Reconfiguración Digital

Una de las estrategias en este aspecto, es que el Gobierno y el sector privado trabajen en la realización de cambios regulatorios que apalancen herramientas como las Fintech y el crowdfunding para robustecer la digitalización, además de garantizar la estrategia de los centros digitales, los cuales tendrán una inversión de 2.2 billones de pesos para dar 10.000 soluciones de acceso en el área rural en los 32 departamentos de Colombia.

Germán Rueda, Viceministro de Economía Digital de MinTIC, explicó que parte del trabajo que está haciendo la cartera está enfocado en alcanzar las metas para que la transformación digital tenga un talento humano potenciador. “Uno de los programas de cara a la reactivación económica tiene como mapa de ruta de la transformación digital el talento humano como eje central, por eso vamos a lanzar una iniciativa -dentro de poco tiempo- que busca tener 100 mil nuevos programadores en el país, es una meta del Presidente Iván Duque”.

## Capítulo Energía y Recursos Naturales

Uno de los anuncios importantes del panel lo hizo el Ministro de Minas y Energía, quien informó un proyecto de ley que busca combatir la minería ilegal en todos sus frentes para castigarla más allá de la extracción y reenfocar la lucha. “Vamos a oponernos de manera contundente y vertical a la extracción ilícita de minerales, es un flagelo que ha golpeado al país y no se ha perseguido como debe ser. En un proyecto de ley del 20 de julio se tipifica este delito de manera más fuerte y así castigar, no solamente la extracción, sino también los otros eslabones de la cadena como lo son el transporte, la comercialización y a quienes se benefician de esa práctica; todos deben ser perseguidos”.

Los panelistas también indicaron que una reconfiguración del sector tiene que ir acompañada de una sólida gestión de riesgos y eficiencia laboral como parte de la nueva estructura. La importancia del sector minero energético se refleja en cifras, aporta siete puntos del PIB, más de una tercera parte de la inversión extranjera directa, más del 50% de las exportaciones y tiene un componente de desarrollo regional ya que vía regalías -en las regiones productoras- llega a representar el 30% de los presupuestos de inversión.

## Capítulo Juntas Directivas

El coronavirus (COVID-19) y la contracción económica resultante, han puesto a prueba de una forma sin precedentes a la estrategia de las compañías y su resiliencia, según lo demuestra la encuesta realizada por el Board Leadership Center de KPMG Estados Unidos, a más de 300 líderes en este país. En ella, se evidenciaron cuáles son las prioridades actuales para las juntas directivas y sus principales preocupaciones ante esta nueva realidad.

En el corto plazo, la pandemia continuará redefiniendo los negocios para todas las compañías sin importar sus características, en ese orden, las juntas están alentando a la Administración a planear para el mediano plazo, con el fin de prepararse para el periodo de recuperación y que, con un panorama más claro, se puedan enfocar en las áreas en las que, gracias a la crisis, evidenciaron brechas u oportunidades de mejora.

## Capítulo Equidad Socioeconómica y Transparencia

Los expertos se mostraron en sintonía y aseguraron que la desigualdad y la corrupción generan más riesgos para los colombianos. Por ende, la Procuraduría General de la Nación y el Gobierno Nacional trabajan en un proyecto de ley que busca fortalecer los castigos para quienes cometen este tipo de delitos.

Así mismo, se concordó trabajar para seguir fortaleciendo la educación en todo el país, ya que se aseguró, que gran parte de la inequidad en el país, nace en las brechas del acceso a la educación. Beatriz Londoño, Secretaria de Transparencia del Gobierno Nacional, se mostró en sintonía con la idea de fortalecer los castigos y explicó que “debemos actuar y haciendo respetar nuestros sistemas. Quienes se apropien de los recursos públicos, tienen que entender que van a responder y asumir las consecuencias”.

## Capítulo Comercio Exterior

Desde las diferentes posturas se dejó entrever que los agroalimentos, el comercio electrónico y zonas francas también harán parte de la columna vertebral para la reactivación del comercio exterior. Por eso, Colombia requiere fortalecer zonas francas con seguridad jurídica y mecanismos de prórroga, se solicitaron espacios de este tipo para el comercio electrónico y cuidar al talento humano que se prepara para la industria TI.

El Ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo, informó “Nuestra apuesta es por un libre comercio para todos; con una visión multilateral que fortalezca los mecanismos de integración multiregional y nos permita llegar a copar los mercados internacionales, pero para lograrlo debe existir una agenda competitiva transversal que supone un robustecimiento de la estrategia de innovación del país”.

## Capítulo Turismo

La sostenibilidad y turismo rural deben tener más relevancia dentro del plan de reactivación, pues sus características los harán indispensables en su reapertura y teniendo en cuenta que se dará conviviendo con el COVID-19. Las diferentes agremiaciones del sector están implementado protocolos y diferentes sellos de bioseguridad que son relevantes para darle seguridad al turista.

El Viceministro de Turismo, Julián Guerrero, enfatizó que para una reapertura exitosa la confianza será clave, ya que se presentó una pérdida natural de la misma como resultado de la pandemia y, por ende, todas las medidas que se adopten deberán apuntar a la generación de esta. Así mismo, explicó que hay pilares instaurados para la reapertura: apoyos económicos para los distintos actores; protocolos y el sello de bioseguridad turístico, el cual utiliza organismos evaluadores de expertos para la acreditación, haciéndola de manera imparcial; además de las campañas de promoción, las cuales se necesitan intensificar.

### Capítulo Consumo

Los panelistas piden que el campo y el consumo tengan un pacto de inversión en infraestructura y por el respeto de los derechos humanos. Una de las estrategias que se deben abordar es construir una asociatividad (verdadera) para que los productores tengan la capacidad de mejorar sus ingresos para que -a su vez- dispongan de recursos para adquirir insumos y ser menos dependientes de los comercializadores.

Jorge Bedoya, Presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), informó que el país no tuvo problemas -afortunadamente- de oferta, pero sí se dio una pérdida de consumidores ya que, con las medidas de las cuarentenas preventivas, 10 millones de colombianos en informalidad debieron quedarse en sus hogares, sumado a los 5 millones de empleos perdidos en menos de 3 meses, se golpeó la oferta y eso generó una serie de problemas serios a los productores.

### Capítulo Emprendimiento

Los representantes de organizaciones y expertos sobre emprendimiento, expresaron que el país avanza en la materia pero debe poner foco en algunos desafíos. Los datos demuestran la importancia de este sector empresarial, ya que alcanza a contribuir con 2.8 trillones de dólares al año, crea la mitad de los empleos en los países de la OCDE y tiene un crecimiento promedio de 10%.

El país apareció -por primera vez- en el informe “Global Startup Ecosystem Report”, lo que demuestra el crecimiento del nivel del emprendimiento. Así lo dio a conocer, Juanita Rodríguez, Vicerrectora de Innovación de la Universidad EAN, explicando que la aparición se da dentro de los cien ecosistemas en el mundo con más posibilidades de crecimiento en el ámbito gracias -en gran medida- al impresionante talento nacional.

### Capítulo Medios de Comunicación

Importantes representantes de la industria expresaron su inconformismo sobre los altos costos de operación además de la cantidad de pagos que deben realizar, uno de ellos es Gonzalo Córdoba, Presidente de Caracol Televisión, quien expuso que históricamente la televisión ha sido una industria sobre reglamentada e inmensamente tasada. Él, agregó que deben pagar el 1.5% de los ingresos brutos y arrendamiento de frecuencias, por nombrar algunos, pero que hoy día tienen competidores que entraron -sin darse cuenta- sin ningún tipo de reglamentación, lo que los pone en gran desventaja y asegura que esos “grandes monopolios” que se han venido creando de facto, están avasallando no solamente los medios tradicionales de comunicación sino también el emprendimiento.

Muy en sintonía se mostró José Antonio de Brigard, Presidente de RCN Televisión, quien sumó su voz de descontento y aseguró estar aterrado ante ver que la televisión en Colombia es un negocio demasiado castigado, la calificó de parecer una autopista llena de peajes al tener que pagar por la licencia, el 1.5% de la facturación, desembolsar dinero para usar las frecuencias y, aunque ya se pagó por el uso del espectro, también se debe pagar por el alquiler, además de los gastos para poner en funcionamiento las redes de transmisión y el mantenimiento, esos son gastos bastante altos y allí no están incluidos lo que tienen que ver con el contenido, que es la esencia del negocio.

### Capítulo Salud

Los panelistas concordaron que se requieren reformas a la salud que son imperativas y un sistema que priorice la prevención. Agregaron, que los tipos de contratación que hacen a los trabajadores de la salud son bastante precarios y deben ser analizados.

Los expertos, explicaron que hay una urgencia por reformar la Unidad de Pago por Capitación (UPC), ya que lo consideran parte de la columna vertebral para mejorar -realmente- la salud en Colombia.

## Capítulo Infraestructura

Colombia hará una gran inversión en infraestructura en los próximos años, lo que para los expertos es importante para aumentar la competitividad del país, generar empleo y continuar en una dinámica que ha concretado grandes obras de movilidad.

Las regiones serán grandes ganadoras con un mapa de ruta que priorizó miles de kilómetros en vías terciarias con billones de pesos como inversión.

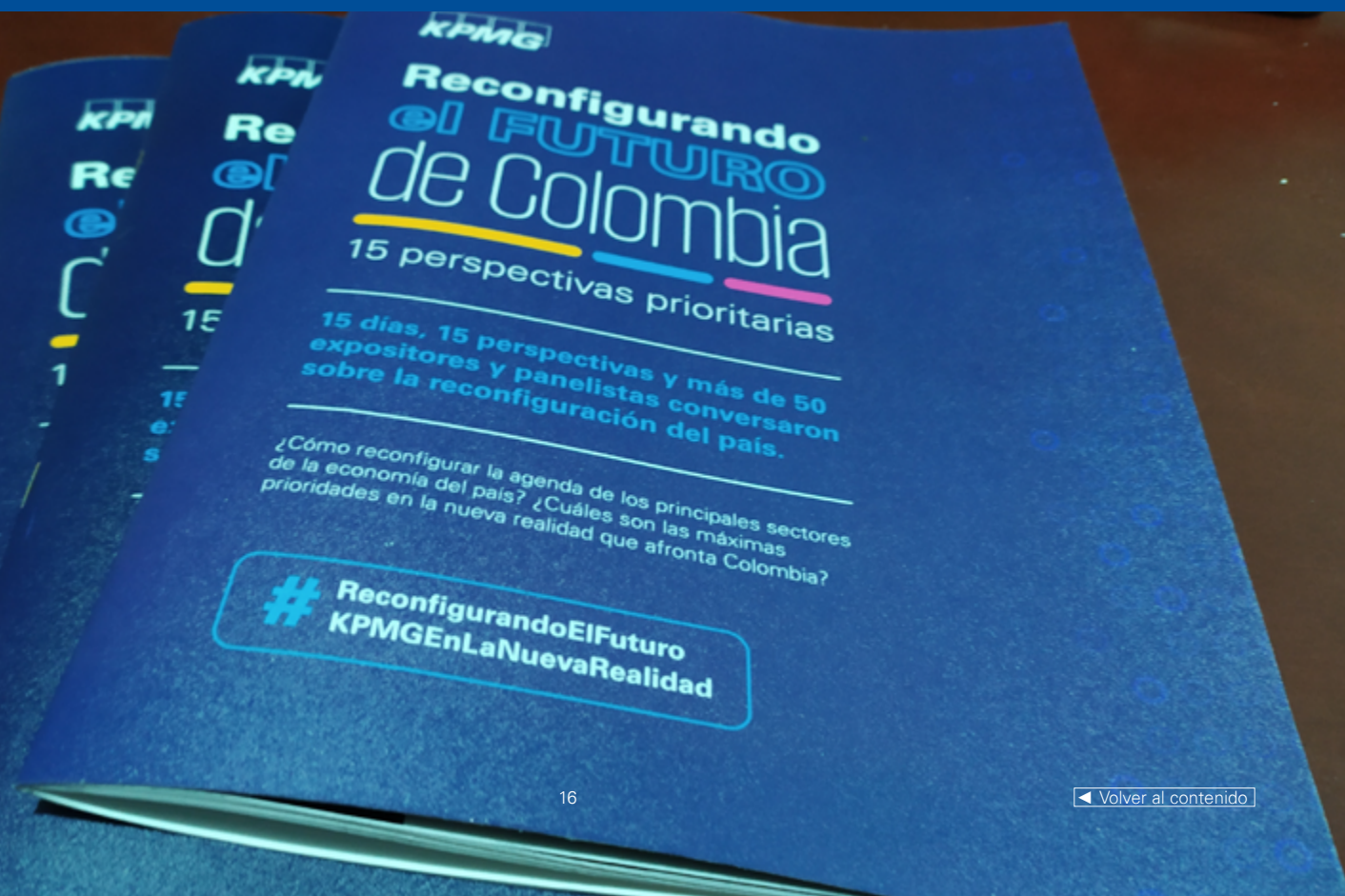
## Capítulo Educación

La educación ha sido puesta en consideración -sin oposición alguna- como un asunto prioritario para la consolidación de un futuro positivo, gracias a su competencia de reconfigurar capacidades, potenciar la productividad, competitividad, calidad de vida y cerrar las brechas de desigualdad de las que tanto se habla en el país.

En ese orden de ideas, la ministra de Educación, María Victoria Ángulo, explicó cuáles han sido algunas de las herramientas y estrategias dispuestas para asegurar el derecho a la educación en medio de la emergencia.

Uno de los puntos es facilitar la labor de los docentes, por ejemplo, se puso en marcha el proyecto Contacto Maestro que, por medio de dispositivos móviles, los acompaña para darles educación continuada y formación posgradual, al igual, cuentan con la Escuela de Liderazgo, donde tienen acompañamiento para fomentar el liderazgo transformador de los rectores del país, de los cuales más de 22 mil hacen parte del proceso en el que se ha invertido más de 44 mil millones de pesos que busca asegurarles formación de este tipo en diferentes universidades del país.

Los panelistas estuvieron de acuerdo que hay un avance e indicaron que han sido adecuadas las respuestas desde el Gobierno para superar la emergencia en cuanto a educación, pero expresaron ciertas preocupaciones que son profundas y vienen de años atrás o -inclusive- de algunas que podrían surgir por el impacto del virus en la sociedad.



## La foto

# Eventos KPMG en Colombia

En días pasados se llevó a cabo “Reconfigurando el Futuro de Colombia: 15 perspectivas prioritarias”, donde por primera vez en la historia de KPMG en Colombia, se organizó una serie de eventos virtuales que fueron llevados a cabo entre el 15 y 30 de julio del presente año, en los que, durante 15 días, se trataron 15 perspectivas prioritarias en la agenda del país, apoyados en más de 100 destacados expositores y panelistas. El evento tuvo como objetivo aportar a la agenda de trabajo público–privada con el fin de reconfigurar capacidades y condiciones de éxito en los diferentes sectores y entornos de la economía y la sociedad colombiana. **Para revivir cada uno de los capítulos haga clic sobre la imagen de la sesión que desea ver.**

Puede ver las **Memorias del evento** en nuestra página web [home.kpmg/co](http://home.kpmg/co) o en el siguiente código QR.



# Turning words into actions

Por  
**Jesús Canal**

Socio de Auditoría KPMG en Colombia



**Gracias a los impactos generados a nivel global y local por el coronavirus (COVID-19), es un momento, donde diferentes mensajes rondan nuestro ecosistema:**

- Ambiente dinámico del entorno en que operamos
- Disrupción tecnológica, digitalización o reconfiguración de la innovación.
- Nuevo normal o nueva realidad.
- Ser más cercano con los clientes y personas.
- Anticipación a las necesidades.
- Sustentabilidad y responsabilidad social.
- Competitividad y conectividad.
- Estabilidad económica y continuidad en el tiempo.
- Impulso a la actividad manufacturera y las oportunidades del sector de infraestructura.
- Vivir juntos con diversidad e inclusión.
- Gobernanza en las empresas, un buen gobierno corporativo resiliente y preparado para los cambios.

**V**ale la pena resaltar esta pregunta, ¿qué se hubiera cambiado de esta situación si fuera posible anticiparse a lo que iba pasar?

Desde de mi punto de vista, muchas o todas, son las mismas preocupaciones que teníamos en enero, con un nivel de criticidad y publicidad mayor. La verdad es que lo que podemos hacer ahora, es ponernos en marcha.

Al analizar esta situación, no hay momento más evolutivo en los años que tengo de vida que el actual. Si examinamos la situación actual, todo se enfoca en determinadas curvas; ante todo, es lamentable y evidente el daño que esta situación ha dejado en personas y países; sin embargo, el objetivo de estas palabras es tratar de apartar los asuntos negativos y dar una visión de oportunidad y de acción para lo que viene.

Una de las principales preguntas o incertidumbres es saber si somos capaces de cambiar todos nuestros gustos y costumbres culturales rápidamente o si podremos cambiar determinadas cosas y continuar con muchas otras como se venían haciendo, simplemente por ser parte de nuestros gustos y preferencias.

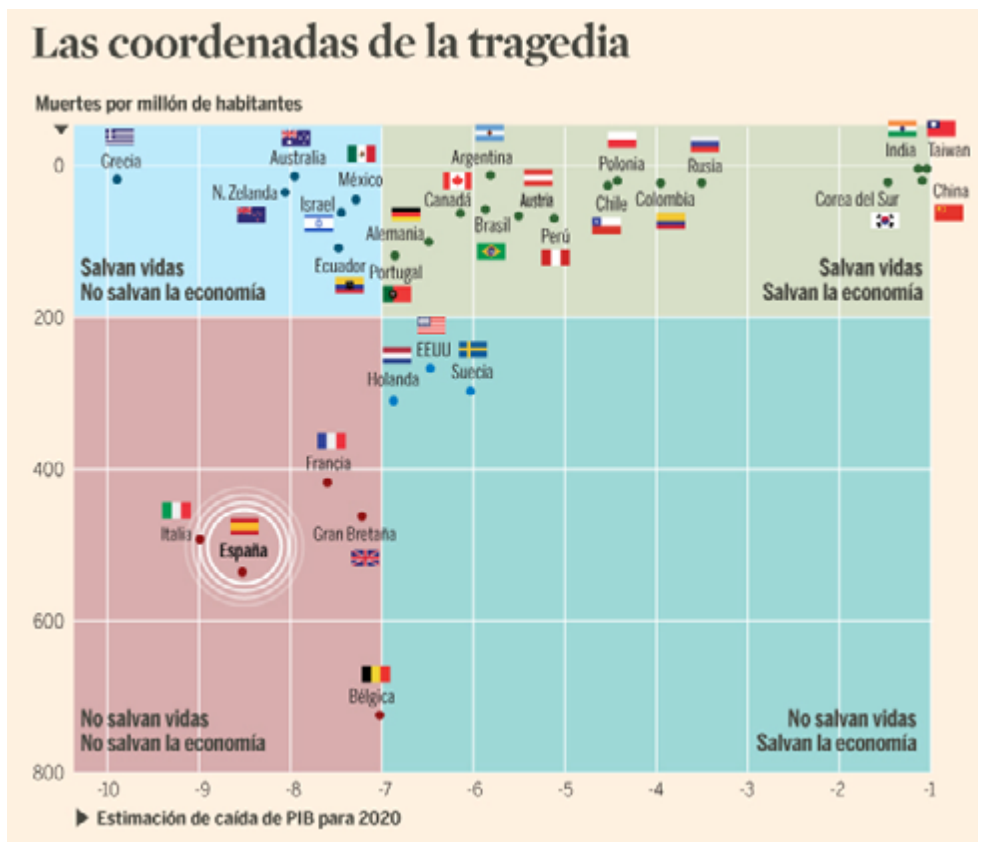
Hoy, después de más de 150 días de una inesperada pandemia, cuando la curva está un poco más cercana a su pico, hemos visto cosas increíbles tales como la evolución

del turismo, deportes sin público, ver como todo se va ajustando a un nuevo algo, nuevos movimientos antirracistas, el barril del petróleo valorado a cero, regeneración de la capa de ozono, una Bogotá sin tráfico por meses, aeropuertos totalmente vacíos, evolución al mundo virtual en la educación y, por otro lado, la resistencia a cosas que por nuestra decisión, costo, factores sociales, oportunidad o lo que sea, independientemente, no cambian como por ejemplo, tomar el sol en playas con personas alrededor, ver nuevamente largas colas en Venecia, manifestaciones en las calles, eventos de corrupción, disfrutar el abrazo de un familiar, lo gratificante que es pasar tiempo con un ser querido, salir a correr a parques, el lanzamiento de un cohete con tripulación al espacio, entre otros; hay que aprender a convivir con lo que nos hace falta para evolucionar y lo que nos gusta para sentirnos bien.

Hoy en día, el profesional que aplicaba el *micro-management* como parte de su estilo de trabajo ha evolucionado para convertirse en esa persona que confía plenamente en que cada uno de los miembros de sus equipos es lo suficientemente profesional y responsable para ejecutar de forma oportuna y con calidad su trabajo. Hoy la confianza en los equipos es superior a lo que hubiéramos esperado en meses anteriores. El trabajar desde casa o remoto se ha convertido en la nueva forma que le está permitiendo a muchos padres, redescubrir que se puede equilibrar la vida familiar con el trabajo y que nuevamente, la planificación del tiempo es la clave para garantizar el éxito en ambos campos que son importantes para los seres humanos.

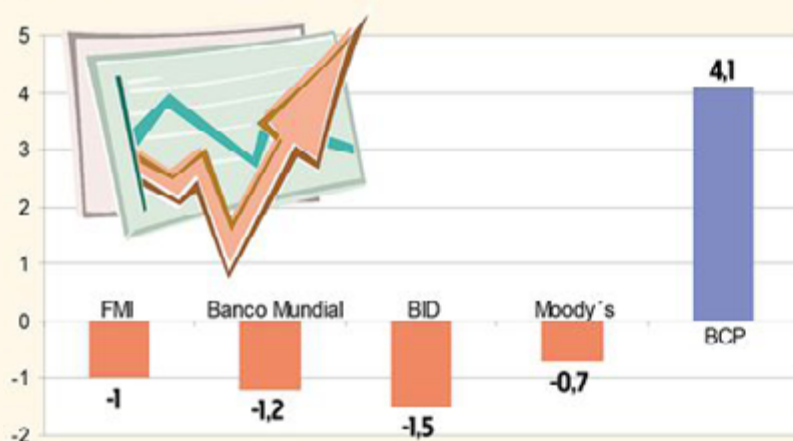
Es impresionante como las metas de mediano y largo plazo se han venido cambiando en un concepto de muy corto plazo, llevándonos a un proceso de adaptarnos a hacer seguimientos y tomar decisiones evolutivas, algo que hoy nos parecen las mejores decisiones, innovadoras o razonables y en pocos días pueden tornarse obsoletas o no se adaptan a las necesidades o tendencia financieras. Nuestro día a día se ha convertido en un dinamismo influenciado por aparentes imprevistos y va cambiando poco a poco a una normalidad que parece conocida, aunque diferente y con promesa de crecimiento.

Saliendo un poco de lo microeconómico, entramos en lo macro y algo que no es muy fácil de explicar o leer, consiste en cómo habíamos visto que después de proyectar un decrecimiento o PIB negativo, ¿el siguiente año habrá un crecimiento económico generalizado? O habíamos pensado que un indicador positivo de medición de un país es, ¿cuál es el país que más cuida la economía versus a las personas o la salud de estas? En Colombia, ambos indicadores son factores muy positivos o que muestran un futuro alentador, ya que en ambos nos aportan una referencia muy relevante y de oportunidad versus otros países en la región.



Fuente: Expansión.com – Mayo 21/2020

## PROYECCIONES DEL PIB 2020



## Estimaciones del PIB 2020-2021 por países (FMI)

| Por países         | Año 2019     | Año 2020      | Año 2021     |
|--------------------|--------------|---------------|--------------|
| A. Latina y Caribe | 0,10%        | -5,20%        | 3,40%        |
| Brasil             | 1,10%        | -5,30%        | 2,90%        |
| México             | -0,10%       | -6,60%        | 3,00%        |
| Argentina          | -2,20%       | -5,70%        | 4,40%        |
| Bolivia            | 2,80%        | -2,90%        | 2,90%        |
| Chile              | 1,10%        | -4,50%        | 5,30%        |
| Colombia           | 3,30%        | -2,40%        | 3,70%        |
| Ecuador            | 0,10%        | -6,30%        | 3,90%        |
| <b>Paraguay</b>    | <b>0,20%</b> | <b>-1,00%</b> | <b>4,00%</b> |
| Perú               | 2,20%        | -4,50%        | 5,20%        |
| Uruguay            | 0,20%        | -3,00%        | 5,00%        |
| Venezuela          | -35,00%      | -15,00%       | -5,00%       |

Fuente: ABC.com.py – 15 de abril 2020

Todos estos factores nos llevan a reflexionar y a notar que sí estamos evolucionando y que tenemos que convencernos de que vienen grandes retos, un sinfín de oportunidades para evolucionar, adaptar y conseguir éxito. Por eso, el mensaje es que debemos dejar de esperar que otros lo hagan o que tomarán decisiones por nosotros; esto nos hará crecer; estamos en un momento único en la historia y está en nuestras manos el aportar a nuestro crecimiento como personas y profesional.

Por esto, no dejemos pasar el tiempo, hagamos nuestro plan, los objetivos, examinemos cuáles son nuestras metas de corto plazo y revisémoslo constantemente generando una priorización de estos. Es una realidad que siempre hemos tenido metas, sí, no las abandonemos y pensemos si debemos cambiar, actualizar o poner alguna meta por delante; recordar que esta coyuntura nos está llevando a constantemente rediseñarnos y adaptarnos a nuevas realidades.

A su vez, este plan debe incluir una línea de tiempo y detallar los pasos a cumplir. Para que este sea real, es necesario enfocarse en él. Es posible que hayan cosas que nos podrían llevar a no ser exitosos en nuestro plan. Trabajemos en equipo para cumplir nuestras tareas de cara

a llegar al objetivo, nuestros amigos, familiares, colegas y compañeros de trabajo.

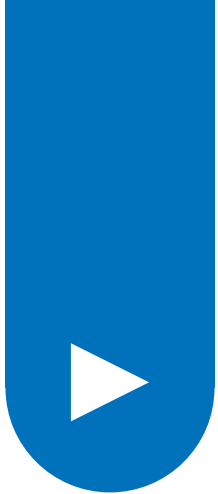
Y como comentaba en el inicio, parecen asuntos que tenemos que hacer desde siempre y que ahora parecen vitales:



La nueva realidad estará enmarcada en que cambiará y qué no quedará de las cosas que teníamos; vienen tiempos económicos con muchas oportunidades y hay que estar abiertos y preparados para esta nueva realidad, que desde mi punto de vista, traerá cosas nuevas y cosas que no cambiarán o que solo se adaptarán. Nuestro éxito, como siempre, estará alineado con la oportunidad, la preparación y nuestro esfuerzo, **¡Vamos a por ello!**

# La inversión global en capital de riesgo en el primer trimestre de 2020 alcanzó los US\$ 61.000 millones, **pero se avecina una reducción en el segundo trimestre debido a la COVID-19.**

*El resumen global de la inversión de capital de riesgo del primer trimestre de 2020 muestra la "calma antes de la tormenta". Solo 5 mega acuerdos de más de 1.000 millones de dólares lograron el valor total de la inversión de capital de riesgo en el primer trimestre de 2020. América y Europa lideran, pero el volumen de acuerdos en capital de riesgo se desplomó un 27% en el primer trimestre de 2020, alcanzando un nuevo mínimo. **En Latinoamérica, la inversión en capital de riesgo no escapó al declive.***



La edición de Venture Pulse de KPMG Private Enterprise del primer trimestre de 2020, observó una reducción de la inversión global en capital de riesgo que llegó a US\$ 61.000 millones recaudados. La cifra, que se encuentra dentro de la media histórica de los últimos tres años, fue beneficiada por acuerdos que ya estaban muy avanzados, hecho que en última instancia limitó el impacto del COVID-19. Sin embargo, se espera que la incertidumbre causada por la pandemia y la fuerte disminución del volumen de negocios en Asia tengan un efecto negativo en las cifras de los próximos trimestres, lo cual plantea interrogantes para todo el sector.

### Puntos destacados - Primer trimestre de 2020

Cinco mega-acuerdos masivos apuntalaron las cifras totales de inversión global en el primer trimestre de 2020. La empresa Gojek, con sede en Indonesia, y la empresa de transmisión de video Kuaishou, con sede en China, recaudaron US\$ 3.000 millones, liderando a todas las demás. Waymo, una compañía de vehículos autónomos con sede en EE. UU., recaudó US\$ 2,25 mil millones, mientras que el inversor en tecnologías limpias con sede en EE. UU., Generate Capital y Edtech Yuanfudao, con sede en China, recaudaron mil millones de dólares cada una.



La inversión global de capital de riesgo cayó de US\$ 65.600 millones en el cuarto trimestre de 2019 a US\$ 61.000 millones en el primer trimestre de 2020, a pesar de que se lograron 5 mega acuerdos de más de \$1.000 millones cada uno.



El volumen de acuerdos globales de capital de riesgo disminuyó un 27% en igual período, cayendo de 5.820 acuerdos en el cuarto trimestre de 2019 a 4.260 en el primer trimestre de 2020. Este número no había sido tan bajo desde el tercer trimestre de 2013.



La inversión de capital de riesgo en América aumentó un 5% de US\$ 33,5 mil millones en el cuarto trimestre de 2019 a US\$ 35,3 mil millones en el primer trimestre de 2020. Estados Unidos impulsó la mayor parte de esta inversión aportando US\$ 34,2 mil millones.



En Latinoamérica y América del Sur, la caída en la inversión en capital de riesgo también fue sensible. Brasil y México aportaron US\$ 219 millones y US\$ 27 millones respectivamente en el primer trimestre de 2020.



Al igual que en Estados Unidos, Europa experimentó un sólido aumento pasando de US\$ 7,9 mil millones en el cuarto trimestre de 2019 a US\$ 8,8 mil millones en el primer trimestre de 2020.



Asia reflejó una disminución del 31%, cayendo de US\$ 23,8 mil millones a US\$ 16,5 mil millones, lo que resulta especialmente informativo si se tiene en cuenta que fue la primera región afectada por el COVID-19.



La participación corporativa global en acuerdos de capital de riesgo alcanzó un récord del 28,8% en el primer trimestre de 2020, contribuyendo con US\$ 31,6 mil millones en inversión.



El sector Fintech experimentó una importante inversión mundial en el primer trimestre de 2020, ya que numerosos bancos digitales tuvieron incrementos, incluidos Chime (US\$ 700 millones), Revolut (US\$ 500 millones), Klarna (US\$ 200 millones) y Xinja, con base en Australia (US\$ 160 millones).



Las inversiones benévolas y filantrópicas aumentaron ya que los inversores procuraban apoyar a las empresas que buscan una vacuna o que tienen formas innovadoras de tratar el coronavirus.

## En América, la inversión en capital de riesgo aumentó en el primer trimestre de 2020, impulsada por la inversión en los Estados Unidos. En América del Sur, Brasil mostró una importante caída.

En relación con el último trimestre de 2019, la inversión en capital de riesgo en América aumentó a US\$ 35,3 millones en el primer trimestre de 2020. Estados Unidos representó casi el 96% de ese valor, impulsado por la empresa Waymo que recaudó US\$ 2,25 mil millones. Pero las transacciones en América cayeron más del 20% este trimestre, pasando de 3.073 acuerdos en el cuarto trimestre de 2019 a 2.443 en el primer trimestre de 2020. En los Estados Unidos la cantidad de acuerdos pasó de 2.800 a 2.298 en igual período.

Para el caso de los países de América del Sur, la inversión de capital de riesgo en Brasil cayó más del 50% a US\$ 219 millones, mientras que el volumen de negocios en el país se desplomó de 64 acuerdos en el cuarto trimestre de 2019 a solo 19 en el primer trimestre de 2020. “Antes de la COVID-19, Softbank era la empresa que estaba empujando la inversión en capital de riesgo en Brasil y en toda América Latina. Se registraron muchas ofertas de la Serie B y de la Serie C, y varias compañías se convirtieron en unicornios. El entorno para la inversión de capital de riesgo era muy robusto. Todo esto cambió a mediados de febrero cuando los inversores y las empresas comenzaron a reconocer la fuerza del COVID-19. Numerosos negocios, incluso los que estaban casi cerrados, fracasaron”, comentó Raphael Vianna, Director de KPMG Private Enterprise para América del Sur.

En ese sentido, puede señalarse que el banco digital brasileño Nubank continuó creciendo; y en el primer trimestre de 2020 presentó una nueva oferta de tarjetas de crédito en México. En febrero, Softbank anunció que

agregaría 1.000 millones de dólares adicionales a su Fondo de Innovación en América Latina. Softbank ha sido un inversor clave en la región. En el primer trimestre de 2020, realizó una inversión de US\$ 125 millones en Alphacredit, una compañía de préstamos con sede en México.



**Latinoamérica sigue siendo un mercado atractivo para la inversión en capital de riesgo, particularmente en el espacio Fintech, debido a la elevada proporción de población no bancarizada ”**

*comentó Ricardo Anhesini, socio líder de Private Equity de KPMG en América del Sur.*

## Se espera que el COVID-19 tenga un impacto significativo en la inversión de capital riesgo en el segundo trimestre de 2020.

La pandemia global provocó que numerosas jurisdicciones cerraran grandes porciones de sus economías y restringieran severamente el movimiento de personas; aspectos que se espera duren hasta bien entrado el segundo trimestre de 2020, como mínimo, se espera que las perspectivas del mercado de capital riesgo para el próximo trimestre sean muy sombrías en la mayoría de las regiones del mundo. En ese sentido, se espera que muchos inversores permanezcan neutrales hasta que se entiendan mejor los impactos de la pandemia.

Para más información, refiérase al informe completo descargándolo en el [siguiente enlace](#).





Tome nota

# Mantener la confianza de nuestros clientes, el gran aliado de las empresas para asumir “la nueva realidad”

Por  
**Natalia Vargas Álvarez**  
Head Comunicaciones Internas  
KPMG en Colombia

---

**S**egún Fedesarrollo, en su encuesta de opinión al consumidor de mayo del 2020 el índice de consumidor aumento en un 7% y la disposición de compra en bienes durables aumentó en un 14%. Con estos indicadores y la disposición del Gobierno Nacional a la reapertura industrial y comercial, es evidente la oportunidad de afianzar el relacionamiento con los clientes a través de la confianza y posicionarse en su **“Top of Heart”**.

Si bien muchas empresas, desde hace unos meses ya están en proceso de reconfiguración para sobrevivir a la crisis originada por el coronavirus (COVID-19); sin embargo ¿están priorizando sus estrategias en sus clientes y la confianza que ellos tuvieron previo a la pandemia?

Antes del coronavirus, seguramente la gran mayoría de empresas tenían en marcha una gran estrategia de marketing para atracción y fidelización de sus clientes, siendo estos los protagonistas y el eje de servicio y función de las compañías. A su vez, contaban con sus compras periódicas, así como su retroalimentación para mejorar en la calidad de los productos y/o servicios y con un aumento gradual en nuevos clientes, pero ahora, después de más de 100 días de convivir con el virus y pensar en cómo actuar en esta “nueva realidad” es posible, que las empresas están pasando por alguna de estas fases :



**1. Reacción:** son conscientes de la situación e investigan sobre posibles ayudas en terceros para mitigar perdidas.



**2. Resiliencia:** a través de la gestión de la incertidumbre logran proyectarse a corto y mediano plazo y empiezan a pensar en posibles reconfiguraciones de sus soluciones o creación de nuevos servicios o productos.



**3. Recuperación:** ya se encuentran implantando nuevos modelos de productos y/o soluciones y desarrollando un plan comercial para ganar mercado.



**4. La nueva realidad:** varias empresas han empezado a dar grandes pasos, hay una adopción y adaptación del cambio, una mentalidad abierta y un enfoque comercial volcado a valorar la confianza que la empresa tiene con el cliente, un vínculo que debe ser inquebrantable, ni siquiera la COVID-19 puede con este.

En este punto, lo más valorable es que sin importar el tipo o el tamaño de empresa, la intensidad debe ser “conocer, entender y atender” al cliente que también se encuentra en alguna de las fases mencionadas, seguramente con nuevos hábitos de consumo, nuevas exigencias que le den seguridad y sobre todo confianza.



Entonces, ante esta realidad, ¿las empresas se han puesto “en los zapatos” de sus clientes en este momento? ¿Han logrado empatizar con ellos desde la sensibilidad humana, escucharlos, entenderlos e intentar dar solución o al menos alivio a lo que los tiene intranquilos? Es en este punto donde extendemos una invitación a los equipos comerciales y de marketing de las empresas para que evalúen si en sus procesos están viviendo estos tres momentos:

1.

**Escucha activa de sus clientes**, haciendo preguntas empáticas, sobre el bienestar personal, haciendo sentir que hay una comunicación de iguales y logren empatizar.

2.

Siendo propositivos y con la información que han recibido, apreciando todos los datos y juntos **inicien la construcción de un diagnóstico**, para poder establecer una posible solución por parte de la empresa que cumpla con lo que se necesita.

3.

**Prepárese con su equipo de trabajo**, creen una solución y comprométanse con su cliente a acompañarlo, orientarlo y ayudarlo a su ejecución.

Si como empresa lo están viviendo, van por buen camino, si no, es momento de ajustar sus estrategias, poner como pilar de conexión con sus clientes la confianza y saber reaccionar a las nuevas tendencias de consumo después de la pandemia, en donde son más cuidadosos con lo que consumen en términos de seguridad a la hora de hacer sus compras online, y con los impactos que generan a su salud, al bienestar y al medio ambiente.

# Infraestructura y Contratos Estatales: Una Sinfonía en Re

Por

**César Barrero Berardinelli**

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

Para la infraestructura y los contratos estatales celebrados antes de inicios de este año, la Pandemia ha venido sonando en Re Menor (Rem o Dm). La post pandemia, sin embargo, debe sonar en Re mayor (ReM o D), y la clave para lograr el tránsito tonal es la reconfiguración contractual.

Re menor es la tonalidad de la tristeza. La música en Re menor evoca sensaciones de desolación, de pérdida. Algunos colegas, activos pregoneros de la desolación y del canto libre en la contratación pública, con algo de razón, pero con error fundamental de entonación, ya cantan retahílas en Re menor, y, sin análisis profundo ni partitura alguna, invitan abiertamente a solucionar las repercusiones de la pandemia a través de la renegociación.

Repercusión, -refieren- representa reto retribución, relativiza retorno rentabilidad. ¿Remedio? ¡Reclamación recursos, rebalancear, reequilibrar! ¿Resolución, retoma, reversión? Resultado, renegociación...

En Re mayor, en cambio, suenan las piezas espirituosas, vivaces, alegres, positivas y por tanto más eficaces. Así entonces, otros cantaores usaremos el pentagrama reglado de la contratación estatal para

recomendar reflexionar, resolver armónicamente y reconfigurar contractualmente en Re mayor.

**Responsablemente revelando resiliencia relaciones, restringidamente recalculando retribuciones. Residualmente reclamando recomposición. ¿Resultado? ¡Reactivación, recuperación, Reconfiguración!**

Del COVID-19 y sus efectos no se han salvado los contratos estatales. En materia de infraestructura de transporte sus efectos disruptivos han alcanzado a contratos de obra pública, concesiones y asociaciones público-privadas de todas las generaciones y modos de transporte. Pero no por igual, pues si bien la universalidad de la pandemia podría llevar a pensar que las soluciones podrían ser de talla única, lo cierto es que la diversidad de tipologías, entornos y ecosistemas contractuales de cada proyecto, las distintas fases/ etapas en que estos se encuentran (preoperativa (pre-construcción y construcción) operativa (operación y mantenimiento), incluso en etapa de reversión), la generación a que pertenece cada contrato (de lo que surge la arquitectura de sus esquemas de asignación de riesgos, remuneración y otras características jurídicas y económicas), los modos de transporte involucrados y otras

circunstancias, connotan cada proyecto e impiden soluciones contractuales generales. Máxime, si estas se adoptan unilateralmente como decisión normativa del Estado.

Sobre el particular es del caso reconocer que si bien el Gobierno Nacional intentó paliar ciertos efectos a través de los decretos 482, 569 y 768 de 2020, lo cierto es que las soluciones de alcance general que allí dispuso resultan insuficientes para atender las causas (cierres de fronteras, restricciones a la movilidad, liberación de cobros de peajes, suspensión de aviación comercial, bioseguridad etc.) y disrupciones específicas (pérdida de ingresos operacionales, aumentos de gastos), bajo cada contrato.

Así, en un entorno en que todos los Estados compiten para mantener y atraer inversión privada para desarrollo de infraestructura como modo de reactivación y recuperación económica se hace necesario adoptar soluciones consensuadas que no siempre supongan una renegociación. De la identificación precisa de causas, disrupciones, y mapas de solución se ocupa la Reconfiguración. La majestad con que atendamos la situación marcará nuestro éxito o fracaso. *Allegro, ma non troppo. Maestro*



# Ser especialista transforma negocios

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

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

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



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG\_CO



KPMG en Colombia



Kpmgencolombia