



# Impactos económicos y financieros del COVID-19

Elaborado por:

**FRM (Financial Risk Management)**

**Advisory | KPMG en Colombia**

**4 de mayo de 2020**



CO-SC-CER542735

Bogotá D.C., Colombia

# Contenido

1. Resumen ejecutivo del impacto económico del COVID-19.
  - Resumen ejecutivo Colombia.
2. Estimación de contagios en Colombia.
3. Estadísticas contagios.
4. Estadísticas Población.
5. La economía latinoamericana y su crecimiento.
6. Los bonos como activos de reserva.
7. Desaceleración e impacto en Colombia.
8. Acciones para mitigar el impacto en el sector privado.
9. Comportamiento del petróleo (Brent).
10. Comportamiento del PIB.
11. Comportamiento de la TRM.
12. Comportamiento de la tasa de desempleo.
13. Comportamiento de la inflación.
14. Efectos inmediatos en la economía colombiana.
15. Alivios y plan de recuperación.
16. Conclusiones de los impactos en Colombia.
17. Alivios y plan de recuperación.
18. Conclusiones de los impactos en Colombia.



# Resumen ejecutivo del impacto económico del COVID-19

## 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%.

## 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 el 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*

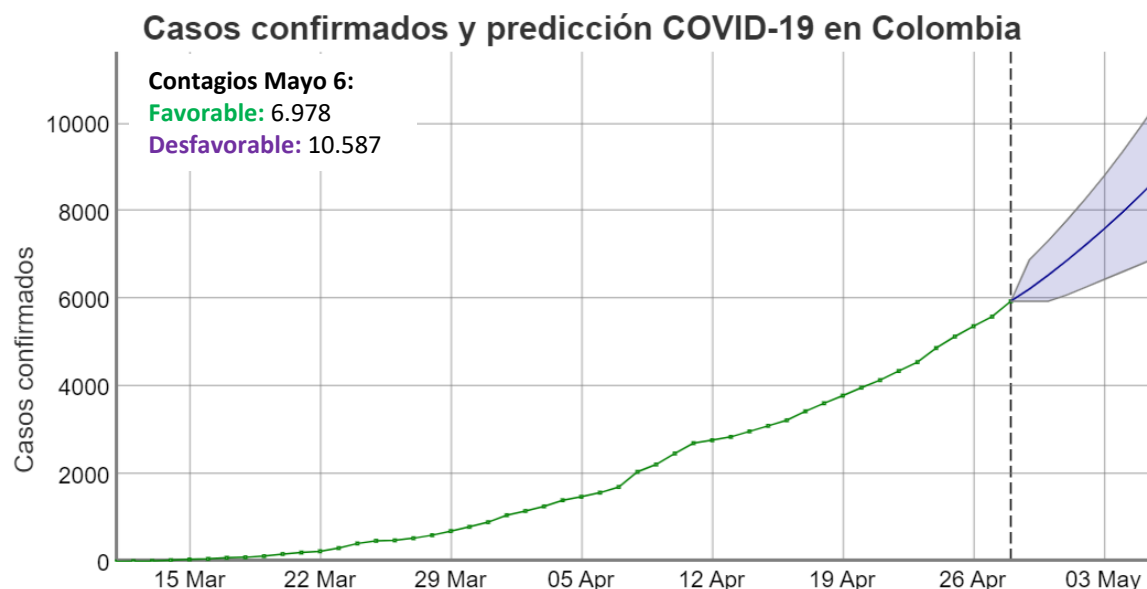
# Resumen ejecutivo Colombia

- 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

# 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.

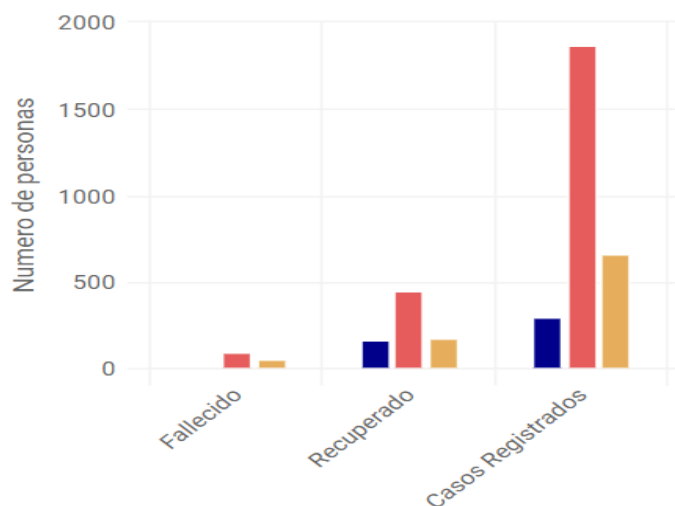
| Escenario    | Pronóstico Contagios |
|--------------|----------------------|
| Favorable    | 6.978                |
| Esperado     | 8.821                |
| Desfavorable | 10.587               |

*Al 6 de mayo de 2020*

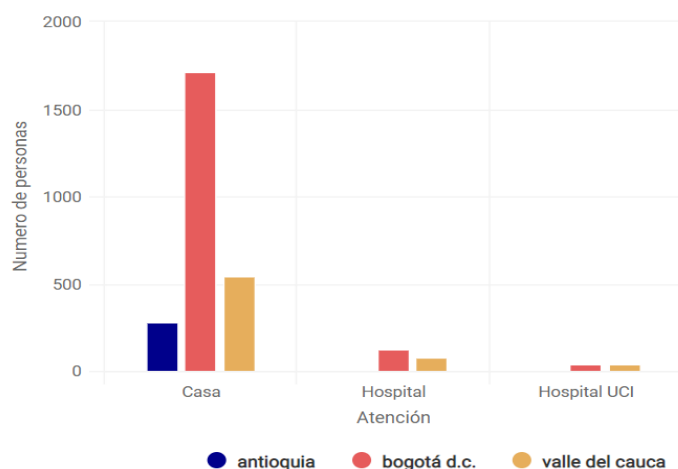
*Fuente: FRM – KPMG Colombia*

# Estadísticas contagios

**Total casos confirmados, recuperados y fallecidos**



**Lugar de atención**

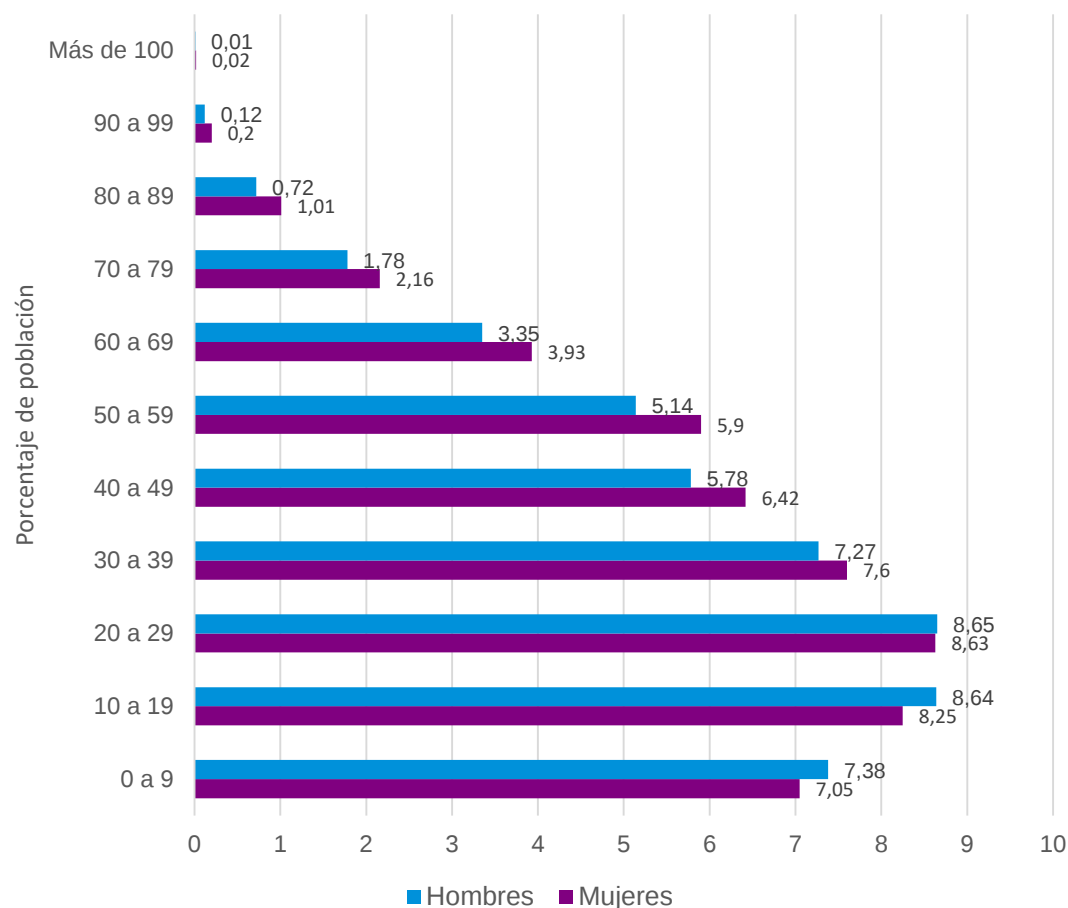


- Las estadísticas indican que los departamentos más afectados son Bogotá D.C., Valle del Cauca y Antioquia.
- El 90.3% de las personas infectadas en Bogotá son atendidas principalmente en casa. Aproximadamente, 30% de las personas atendidas en hospital requieren atención en la Unidad de Cuidados Intensivos - 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*

# Estadísticas Población

## Demografía por edades en Colombia



- Los principales países afectados, además de China, **son Corea del Sur, Irán, Italia, España y Estados Unidos.**
- La **mayor cantidad de muertes** se han reportado en **Italia y España**, las cuales superan los reportes de personas fallecidas en China debido a su composición demográfica, la cual cuenta con mayor cantidad de adultos mayores y donde las **tasas de mortalidad han alcanzado el 10.1% en Italia y el 7.3% en España.**
- Más del **12% de las personas en Colombia superan los 60 años de edad**, siendo este grupo poblacional el más vulnerable a la enfermedad.
- Estados Unidos al 30 de abril reporta 1.056.402 contagiados.

# La 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   | → - 2.6   | - 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          |  |

\*Fuente: Banrep Fitch Ratings y FRM – KPMG Colombia

\*\*Fondo Monetario Internacional

\*\*\*World Bank

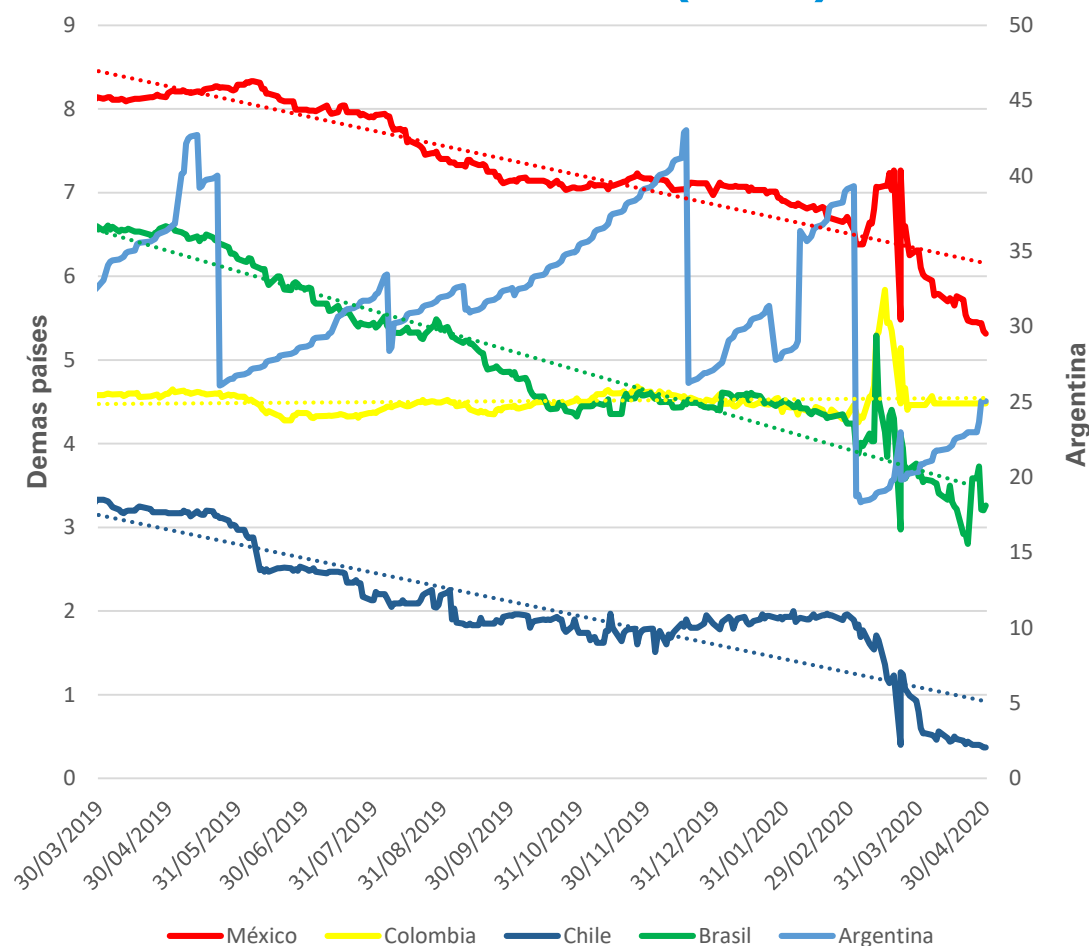


- Acorde a *Fitch*, se estima un decrecimiento en Latinoamérica de 1.3%, pero Banco Mundial y FMI estiman escenarios más ácidos.
- **La economía argentina será la más afectada en la región**, ocasionado principalmente **por sus relaciones comerciales y su inestabilidad interna**.
- La **economía mexicana 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.
- Banco Mundial pronostica que los efectos de la crisis global por el COVID-19, sumarán a Latinoamérica en una recesión, con una contracción del PIB de 4,6% en 2020.

# Los bonos como activos de reserva



## Bonos a 1 año (Yield)



Fuente: Investing y FRM – KPMG Colombia

- Los mercados de capitales están reflejando la preocupación sobre la posibilidad de que el virus continúe propagándose, **disminuyendo el consumo, la inversión** y causando un shock negativo de la demanda, además de causar interrupciones en la oferta que también elevarían los precios y reducirían la actividad económica.
- Es probable que las **respuestas políticas sean una combinación de lo fiscal y lo monetario**, ya que la reducción de las tasas de interés tiene un impacto limitado en este tipo de situación.
- De acuerdo a los datos evidenciados, se puede concluir que los bonos han sido tomados como **activos de reserva** debido al pánico financiero que se ha generado a causa de los impactos económicos y financieros producto del brote del coronavirus.

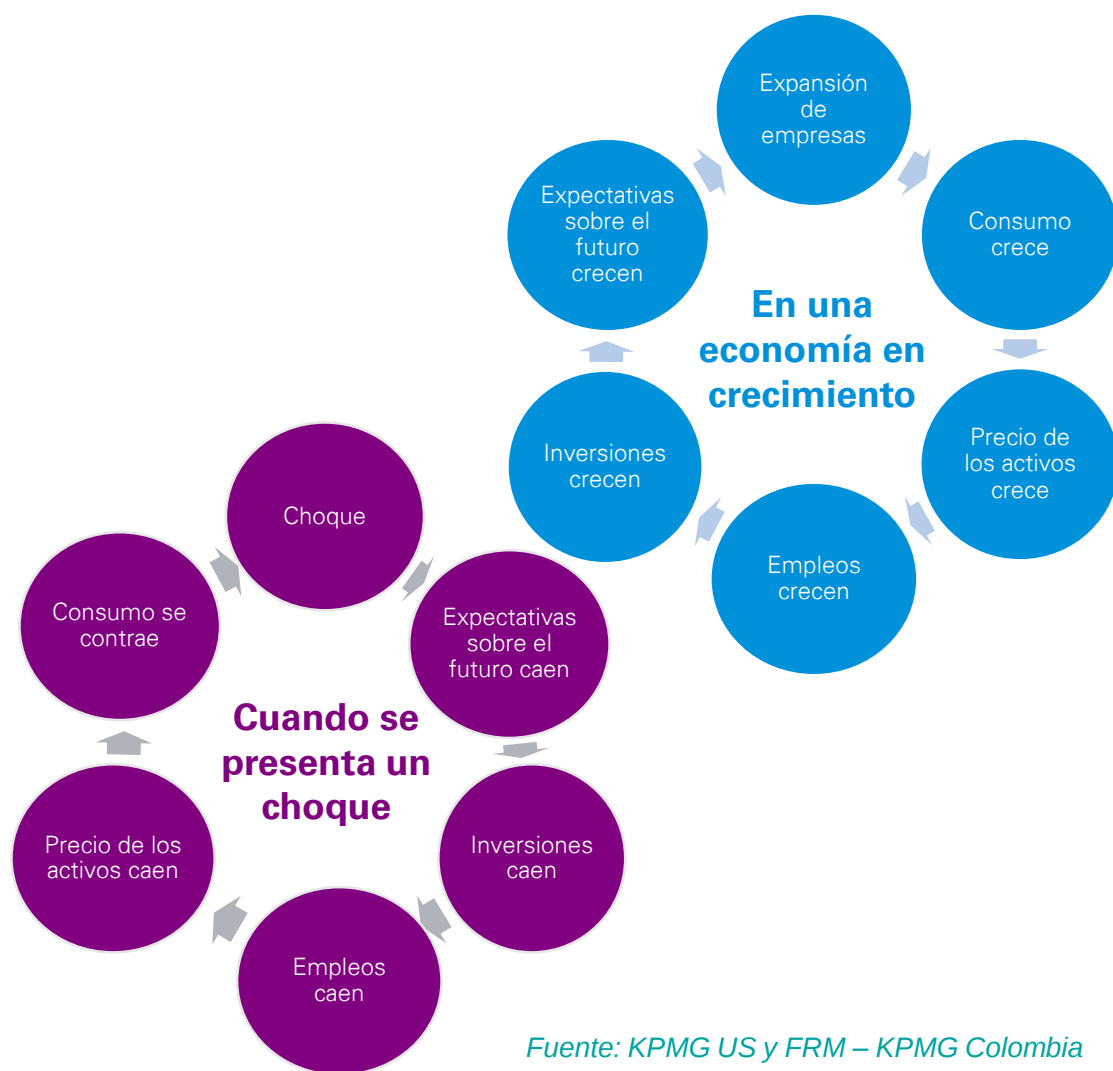
# Desaceleración e impacto en Colombia



- 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*

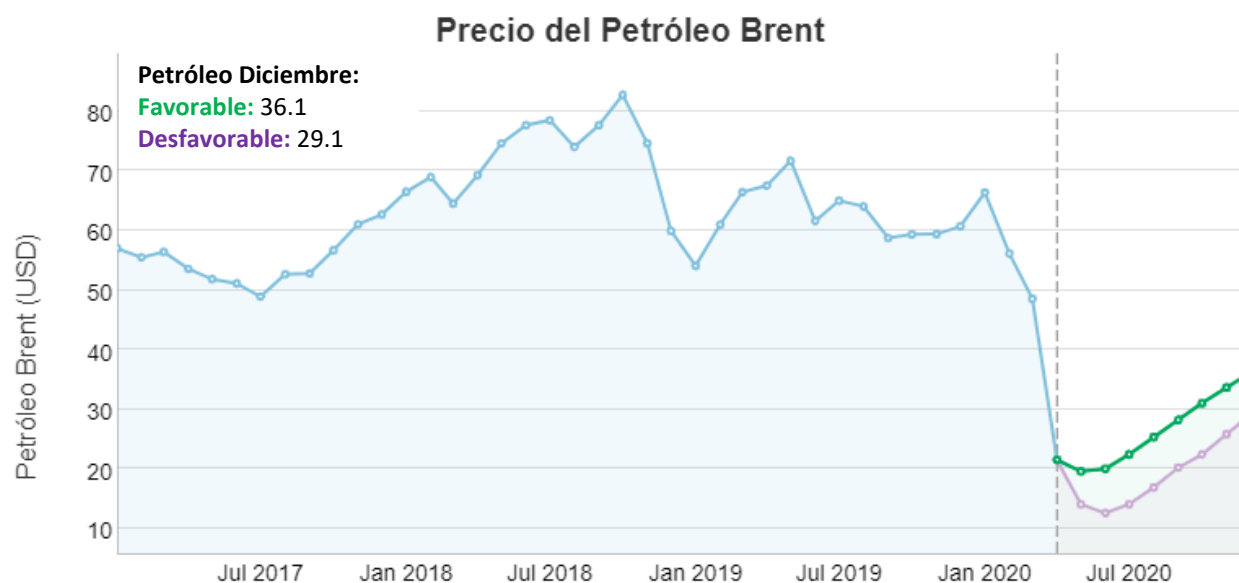
# Acciones para mitigar el impacto en el sector privado



Fuente: KPMG US y FRM – KPMG Colombia

- 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.

# Comportamiento del petróleo (Brent)



| Escenario    | Petróleo |
|--------------|----------|
| Favorable    | 36,1     |
| Desfavorable | 29,1     |

Al 31 de diciembre de 2020

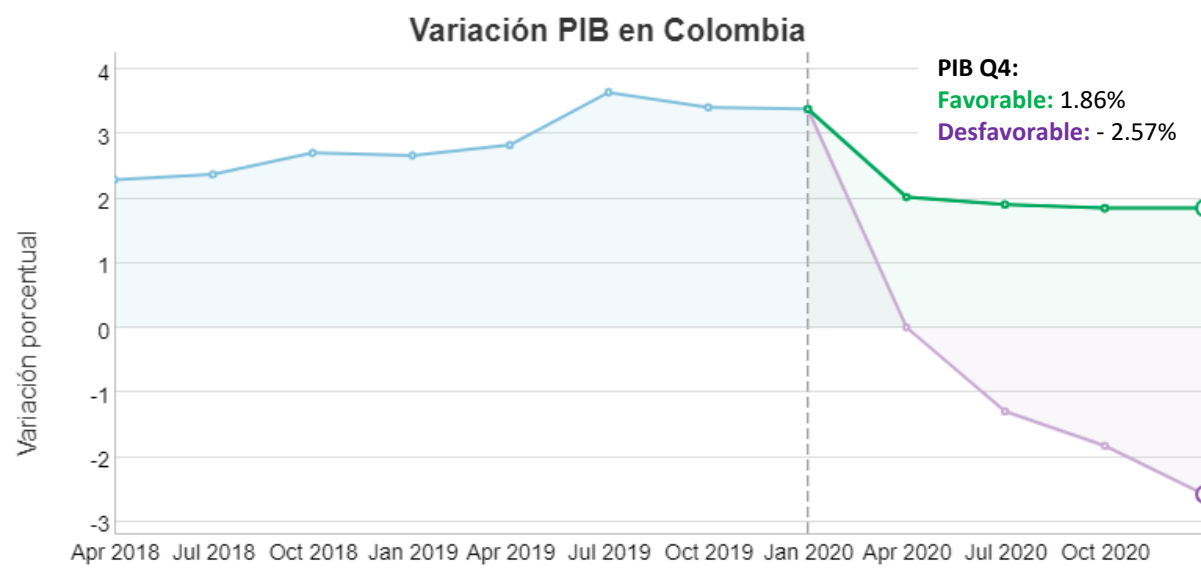
Fuente: FRM - KPMG Colombia



- 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.

Fuente: FRM – KPMG Colombia

# Comportamiento del PIB



| Escenario    | PIB YoY |
|--------------|---------|
| Favorable    | 1.86%   |
| Desfavorable | -2.57%  |

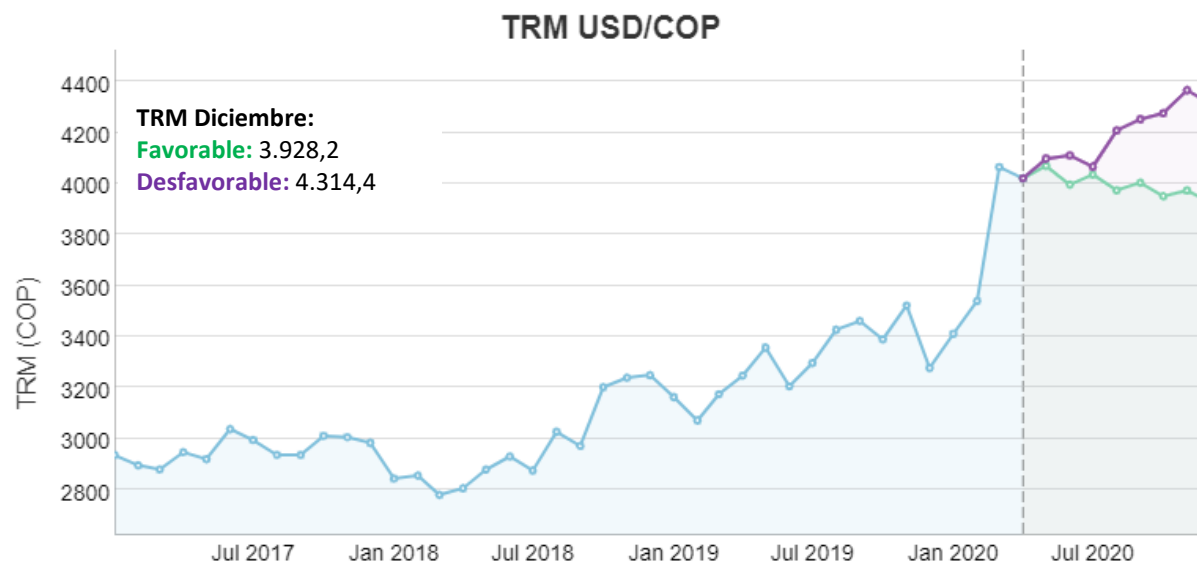
Al 31 de diciembre de 2020

Fuente: FRM - KPMG Colombia

- 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 pero resistirá el choque y en 2021 crecerá un 3,9%.



# Comportamiento de la TRM

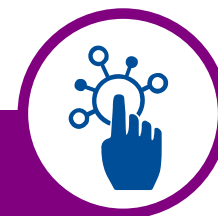


| Escenario    | TRM     |
|--------------|---------|
| Favorable    | 3.928,2 |
| Desfavorable | 4.314,4 |

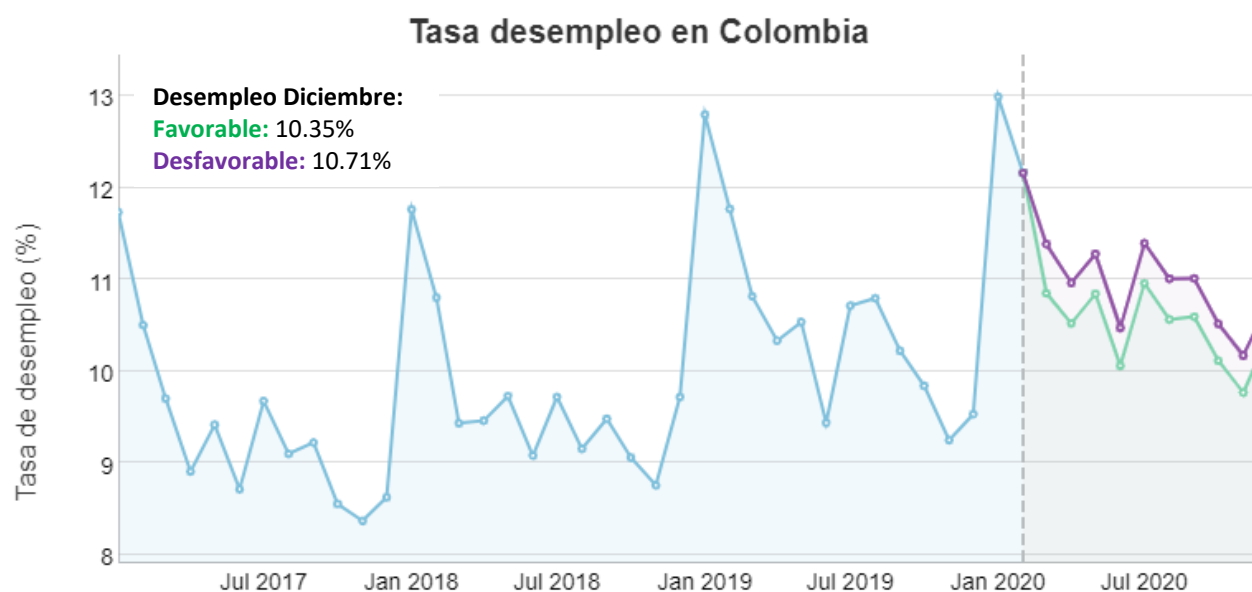
*Al 31 de diciembre de 2020*

*Fuente: FRM - KPMG Colombia*

- 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 \$3.976 y COP \$4.540, dependiendo de la gravedad del choque luego de la cuarentena en el mundo.



# Comportamiento de la tasa de desempleo



| Escenario    | Desempleo |
|--------------|-----------|
| Favorable    | 10,35%    |
| Desfavorable | 10,71%    |

Al 31 de diciembre de 2020

Fuente: FRM - KPMG Colombia

- 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.



# Comportamiento de la inflación



| Escenario    | Inflación |
|--------------|-----------|
| Favorable    | 3,72%     |
| Desfavorable | 4,00%     |

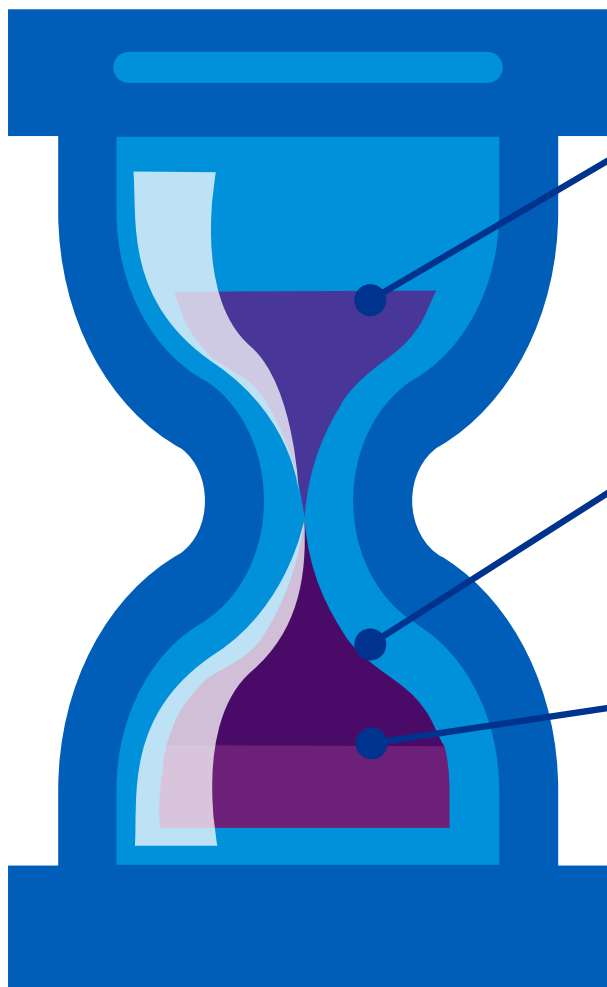
Al 31 de diciembre de 2020

Fuente: FRM - KPMG Colombia

- 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 abril se publicó la inflación año corrido de marzo de 3.86%, 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.



# Efectos inmediatos en la economía colombiana



**01**

Por medio de la regla fiscal, el Gobierno Nacional realizará durante los próximos dos (2) años un mayor uso del gasto público que permitirá absorber parte del choque generado por la pandemia. Se plantea un escenario de hasta 20% de gasto público adicional que permitirá actuar de forma contracíclica.

**02**

El Gobierno Nacional solicitó al Fondo Monetario Internacional la renovación del crédito contingente de liquidez por \$11.000 millones de dólares, el cual en caso de ser utilizado, servirá como paliativo para el nivel de reservas internacionales.

**03**

El Ministerio de Hacienda se plantea una nueva reforma tributaria para absorber los choques producto del aumento del déficit fiscal, debido al incremento del gasto público y el endeudamiento externo, factores que se suman a la caída del ingreso, principalmente por la baja en los precios del petróleo.

*Fuente: FRM – KPMG Colombia*

# Alivios y plan de recuperación



## Personas

- Devolución del IVA para un millón de hogares.
- Subsidio de alimentación para tres millones de hogares.
- Pago diferido de servicios públicos.

A

## Empresas sector real

- Modificación del calendario tributario.
- Extensión de renovación de matrícula mercantil.
- Alivios en cargas financieras.

B

## Sectores reactivados

- Reactivación del transporte, la infraestructura, construcción, alimentos procesados y agroindustria.

C

## Fronteras

- Las fronteras estarán cerradas dentro del plan de alivio sanitario hasta una nueva evaluación de la propagación.

D

- Los sectores más afectados en tiempos de recuperación serán el turismo por medio de la hotelería y los vuelos, además de la recreación por medio de los restaurantes, bares y eventos públicos.
- El objetivo, luego de la finalización de la cuarentena obligatoria, será repotenciar la economía en sectores esenciales para el crecimiento, como el transporte, construcción y procesamiento de alimentos.
- El sector de telecomunicaciones es uno de los sectores más favorecidos debido al objetivo de trabajo en casa durante y posterior a la cuarentena obligatoria.

Fuente: FRM – KPMG Colombia

# 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.

- 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**.

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

Fuente: FRM – KPMG Colombia

# Riesgos y oportunidades en los sectores económicos

|              | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Riesgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agropecuario | <ul style="list-style-type: none"> <li>El Gobierno Nacional ampliará y garantizará a los campesinos y pescadores el acceso a los programas asistenciales y de subsidios ofertados.</li> <li>Implementación de programas que fortalezcan el sector por medio de la modernización, acceso a tecnología y a recursos financieros por parte de los pequeños y medianos productores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El índice de precios de los alimentos de la FAO cayó un 4,3% en marzo.</li> <li>La oferta de alimentos por la interrupción de las cadenas de suministro como la reducción de la fuerza laboral y de insumos, los cierres de fronteras y las interrupciones de los mercados y el transporte.</li> </ul> |
| Comercio     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transformación digital y organizacional.</li> <li>Explorar nuevos mercados.</li> <li>Capacitación e impulso a la creatividad.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los ingresos por la disminución de demanda en el mercado.</li> <li>Descenso de la rotación del inventario del comerciante.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| Manufactura  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de procesos operativos en los proyectos con el fin de lograr eliminar ineficiencias en el negocio.</li> <li>Nuevas oportunidades de negocio en otros sectores de la economía.</li> </ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interrupción en el proceso de producción ocasionando pérdidas en sus utilidades.</li> <li>Encarecimiento en los insumos.</li> <li>Caída de la demanda.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Servicios    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de tecnologías de construcción modular fuera del sitio para optimizar tiempo, costo y espacio.</li> <li>Fomentar el trabajo colaborativo bajo una sola plataforma.</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución del nivel de ventas esperadas.</li> <li>La economía colombiana asumirá aproximadamente \$14.8 billones de pesos para contrarrestar las consecuencias derivadas del COVID-19.</li> </ul>                                                                                                    |
| Construcción | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dada la importancia del sector en la economía colombiana, ha recibido grandes incentivos por parte del Gobierno.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caída de la demanda.</li> <li>Retiros de las fuentes de financiación.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| Industrial   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar la ingeniería, diseños enfocados en agregar valor e innovación tecnológica y teletrabajo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fedesarrollo estimó que la cuarentena generalizada durante un mes, tiene un costo entre 4,5 y 6,1 por ciento del PIB, y en dos meses, obviamente, se duplicaría.</li> </ul>                                                                                                                            |



# 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.

# ¿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 2030 (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.

# ¿Cómo lo podemos ayudar?

## 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 Management 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 afectar valor.

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

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.

Este informe ha sido realizado por KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana por acciones simplificada y firma miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza, y está en todos los aspectos sujeta a la negociación, acuerdo y firma de una carta convenio o un contrato específicos.

KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro.

---

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



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG\_CO



@KPMGenColombia



KPMG en Colombia

## Contáctenos:

### Guillermo Jaramillo

Socio Líder

Advisory

[gjaramillo@kpmg.Com](mailto: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](mailto:drios@kpmg.com)

### Brayan Ricardo Rojas

Director

Financial Risk Management

Tel. +57 1 618 8000 Ext 1535

[brrojas@kpmg.com](mailto:brrojas@kpmg.com)