



# Establecer el curso en un mercado disruptivo

Octubre 2017

---

[KPMG.com.co](http://KPMG.com.co)



Bogotá D.C., octubre 2017

# Establecer el curso en un mercado disruptivo: el banco digitalmente habilitado del futuro

## Un mercado en estado de sitio

Hoy en día las principales compañías de servicios financieros operan en un entorno nuevo y complejo, donde la definición fundamental de cómo los clientes experimentan e interactúan con un banco está siendo desafiada y redefinida. Estas entidades también se enfrentan a la competencia de un sinnúmero de proveedores no tradicionales que amenazan con interrumpir el modelo tradicional del negocio bancario. Finalmente, en respuesta a la más reciente crisis financiera mundial, las entidades financieras de todos los tamaños han sido cargadas con crecientes regulaciones, reducciones del capital disponible y una demanda de recursos calificados. Un ejecutivo de un banco resumió el ambiente – estamos operando en un mercado sitiado -.

La meta de los bancos líderes es doble. En primer lugar, aprovechar proactivamente la disrupción aumentando la participación en el mercado y aumentando el margen; y segundo, proteger fuertemente segmentos y clientes de alto valor. Las entidades financieras que tengan éxito en ambos crearán valor para el accionista y una ventaja competitiva a largo plazo. Aunque simple en su concepto, el camino hacia la implementación requiere una comprensión profunda de disruptores digitales y facilitadores, experiencia del cliente y generadores de valor estratégico. El propósito de este documento es discutir estos y otros temas, y proporcionar ideas para una estrategia digital exitosa.

La transición a una economía digital se debe en gran medida a las nuevas tecnologías y al cambio de las preferencias de los consumidores. Estos factores, que son comunes en casi todos los bancos, pueden tener un impacto diferente en los clientes y los retornos. Estos factores pueden representar una amenaza, una oportunidad o en algunos casos, ambos.

Los bancos que abrazan la economía digital dan la bienvenida a estos factores como agentes de cambio y oportunidades para servir mejor a los clientes y crear valor para los accionistas. Para estas empresas, estos factores son “facilitadores”. Otros bancos ven el movimiento como una amenaza para sus clientes y una “interrupción” de su modelo de negocio. Independientemente de la posición única de su banco, le invitamos a considerar cada factor y el papel que cada uno juega en su estrategia digital.

Ideas disruptivas como la identidad digital, transacciones financieras a través de smartphones, monetización de datos, otras soluciones biométricas y el uso de la robótica se encuentran en el orden del día de la Banca colombiana con un avance menor comparado con otros países a nivel mundial.

## El cambio demográfico

Se ha prestado gran atención a uno de los mayores grupos demográficos del mundo, los millennials. A diferencia de cualquier otro grupo, éste ha demostrado patrones de compra y expectativas de consumo. Los millennials han establecido

verdaderamente un nuevo estándar para la experiencia digital y de consumo. Este nuevo patrón representa “apuestas” que los bancos de consumo deben reconocer y adoptar para ganar y retener clientes. La capacidad de un banco para romper el código de experiencia del cliente tendrá un impacto duradero y profundo en el éxito futuro.

Mientras que el término "millennials" es común cuando se describen los estándares actuales de la experiencia del cliente, sus expectativas han sido ampliamente adoptadas por todas las generaciones. Este punto, es particularmente evidente en países como Japón y algunas secciones de Europa, donde los bancos están persiguiendo agresivamente las experiencias de la generación Y, a pesar del porcentaje relativamente bajo de poblaciones más jóvenes.

A la luz de este cambio, las entidades financieras deben primero reconocer cómo los clientes ven sus servicios. Mientras que los bancos toman muchos enfoques para resolver esta pregunta, una aproximación es el puntaje de NPS. El puntaje NPS da a los bancos una perspectiva única en el sentimiento del cliente usando una escala de fidelidad de 11 puntos. Se pide a los clientes que evalúen su disposición a recomendar el banco a un amigo o colega. Los resultados permiten a los bancos evaluar el período durante los cambios de período, comparaciones de pares y por inferencia, evaluar la experiencia.

Una comparación interesante es la diferencia entre los resultados del NPS (Net Promoter Score) para un banco y una Fintech. Según la información proporcionada por la Conferencia LendIt, por lo menos una puntuación NPS de un prestamista del mercado era aproximadamente 57 puntos más alta que los resultados colectivos de los bancos regionales y 75 puntos más que los bancos nacionales.

Independientemente de si usted está de acuerdo con el punto de referencia, el mensaje general es claro: muchos de los proveedores no tradicionales han establecido mayor lealtad del cliente (en un tiempo muy corto) y una experiencia más valorada.

La siguiente pregunta obvia para los bancos es cuáles son las experiencias más valoradas por los millennials y grupo demográfico ampliado. Para responder a esta pregunta, los bancos realizan esfuerzos para acercarse al cliente, conducir sesiones de grupo y evaluar experiencias a través de mapas de experiencia del cliente.

De acuerdo con un estudio publicado por el diario El Tiempo en 2016, el 90% de los millennials cuenta con tablet, celular o computador y el 15% cuenta con los tres. El 43% manifiesta ser afín a utilizar los portales financieros.

Con base en la investigación y los estudios de laboratorio de innovación de KPMG a continuación se presenta un ejemplo de las preferencias de los millennials:

Categoría de experiencia	Prioridad	Descripción	Capacidad asociada Construir - Ilustrativo
Banco en cualquier momento, cualquier lugar.	Alta	Permitir a los usuarios acceder a los servicios bancarios y contratarlos a través de todas las plataformas de "vidrio" disponibles (por ejemplo, teléfonos inteligentes, almohadillas inteligentes, computadoras, cajeros automáticos, etc.)	Capacidad para integrar múltiples canales de comunicación (Omni-channel)

Seguridad cibernética	Alta	Asegurar medidas de seguridad cibernética de vanguardia.	Encriptación cibernética, monitoreo, etc.
Autenticación digital	Alta	Autenticar a los usuarios digitales utilizando los métodos más eficaces y rápidos (por ejemplo, retinal, facial, etc.)	Podría incluir retinal, facial, voz u otros métodos de reconocimiento digital.
Productos y servicios personalizados	Alta	Ofrecer a clientes productos a la medida y servicios basados en comportamientos de compra, información transaccional y portafolios bancarios.	Análisis y datos avanzados y segmentación de clientes.
Precios personalizados	Alta	Ofrecer a clientes precios de productos y servicios basados en perfiles de riesgo de usuarios, patrones de uso y otras características.	Modelos de optimización de productos y precios.
Flujo de trabajo digital	Media	Permitir a los usuarios ejecutar transacciones digitalmente con un procesamiento manual o basado en papel limitado.	Trabajo digital, automatización robótica de procesos, digitalización y/o cognitiva.
Agregación de datos	Media	Ofrecer una plataforma digital que permita a los usuarios ofrecer una experiencia similar a "Amazon" o "Mint".	Diseño de web
Aprobaciones de crédito más rápidas	Media	Revisar y tomar decisiones de crédito tan cerca al tiempo real como sea posible operacionalmente.	Modelado avanzado que incorpore datos enriquecidos.
Pagos en tiempo real	Alta	Permitir a vendedores y usuarios distribuir y recibir pagos en tiempo real	Adoptar tecnologías de pago más rápidas; considerar la posibilidad de construir, comprar o alinear estrategias de Fintech.

## Competidores nuevos y no tradicionales

La competencia no es un concepto nuevo para los bancos. Lo nuevo es el tipo y el volumen de nuevos participantes desde 2015. La primera oleada de participantes incluyó empresas en gran parte desconocidas que ofrecían conectividad expandida e información de clientes a través de nuevas tecnologías, datos y análisis avanzado. Las olas del futuro incluyen competidores bancarios más grandes, más establecidos pero no tradicionales, como PayPal, Walmart y bancos de inversión.

El paisaje sigue evolucionando para incluir proveedores de plataformas como Amazon, servicios de pago móvil como Venmo, y empresas de comercio electrónico como Alibaba.

Entonces, ¿qué se puede sacar de estas tendencias y cómo se puede seguir siendo competitivo? Ofrecemos un par de puntos. Primero, fomentar una cultura innovadora e inquisitiva, con este fin, capacitar a los equipos para investigar e invertir en nuevas tecnologías y datos. Aunque la integración puede no ser el objetivo final, la familiaridad con las últimas herramientas y mejoras es crítica. Lo siguiente, mantener una mente abierta a las alianzas y relaciones con jugadores no convencionales; por ejemplo, muy pocos bancos habrían tomado una reunión

con Amazon en serio hace pocos años si se les ofreciera una agenda en torno a la asociación de plataformas.

Un nuevo segmento de la economía que llegará a sectores no atendidos por la industria financiera tradicional son las llamadas "Fintech". En Colombia estas iniciativas ascienden a 84%, siendo el tercer país en América Latina, después de Brasil y México, con mayor número de empresas financieras basadas en plataformas tecnológicas.

### **Nuevas tecnologías para ingerir y aplicar datos no estructurados**

La llegada de las redes sociales ha dado paso a un nuevo y creciente interés en datos no estructurados. Los datos no estructurados se refieren a "información que no tiene un modelo de datos predefinido o que no está organizada de manera predefinida. La información no estructurada suele ser texto pesado, pero también puede contener datos como fechas, números y hechos". Los datos no estructurados, se han convertido en un lugar común en nuestras vidas personales a través de mensajes de texto diarios, búsquedas en la Web, imágenes y documentos PDF que contienen información legal (nacimientos, certificados de boda), registros públicos y contratos (por ejemplo, título de vivienda).

Los bancos que han combinado con éxito esta fuente de datos rica en información con análisis avanzados han obtenido información valiosa sobre sus comportamientos, preferencias y eventos de la vida de sus clientes. Provistos con una imagen más completa de sus clientes y segmentos, estos bancos están mejor equipados para ofrecer nuevos productos, mejorar los márgenes y reducir el desgaste.

Una de las mayores barreras para el uso no estructurado de datos es a menudo la incertidumbre acerca de qué datos y cuánto comprar. Los bancos también han sido lentos en adoptar este tipo de información dado los desafíos en la conversión de datos no estructurados a una forma utilizable y el alto costo de atraer a los científicos de datos para detectar patrones y tendencias. Si bien la industria sigue rascando la superficie, las aplicaciones de datos no estructurados comunes incluyen:

Caso	Prioridad	Descripción
Segmentación	Alta	Utilizar datos no estructurados para predecir con mayor precisión el comportamiento del cliente y los patrones de compra. Los bancos también utilizan esta información para reducir el tamaño de los segmentos y la dispersión característica.
Calificación de crédito	Alta	Utilizar datos no estructurados para a) mejorar la calificación de crédito, la precisión de la reserva y la predicción de la pérdida y b) predecir y gestionar proactivamente los eventos de crédito
Reporte	Alta	Ingerir y digitalizar elementos de datos clave de la reglamentación para la presentación de informes regulatorios, financieros y otros administrativos
Cumplimiento	Alta	Combinar PDFs regulatorios no estructurados con el linaje de los datos y normas para mejorar el cumplimiento y la velocidad de monitoreo y precisión

<sup>1</sup> BID comunicado de prensa de agosto de 2017

<sup>2</sup> Wikipedia.org

Generación de oportunidades	Alta	Utilizar datos no estructurados para predecir y ofrecer productos consistentes con eventos de la vida (por ejemplo, cumpleaños, aniversarios), propiedad de los activos y otros comportamientos de compra
-----------------------------	------	---

## Mano de obra digital

Existe un creciente sentimiento de que todas las actividades que requieren un golpe de teclado, proceso manual o actividad repetitiva eventualmente serán reemplazadas por algoritmos automatizados o robótica (también conocidos como bots). Este punto de vista está ganando terreno sobre la base del aumento de los índices de eficiencia de los bancos y, en particular, del alto costo de la mano de obra.

Entre 2009 y 2012, la tasa media de eficiencia de los 15 principales bancos de EE.UU. creció aproximadamente 23%. Además de los índices de eficiencia crecientes, el siguiente gráfico muestra una tendencia relativa a mayores salarios y costos de beneficios como un porcentaje del gasto total sin intereses. Estas tendencias han contribuido al interés de la industria en la automatización robótica de procesos y en los rasgos cognitivos más avanzados.

### Compensación como porcentaje del gasto total sin intereses

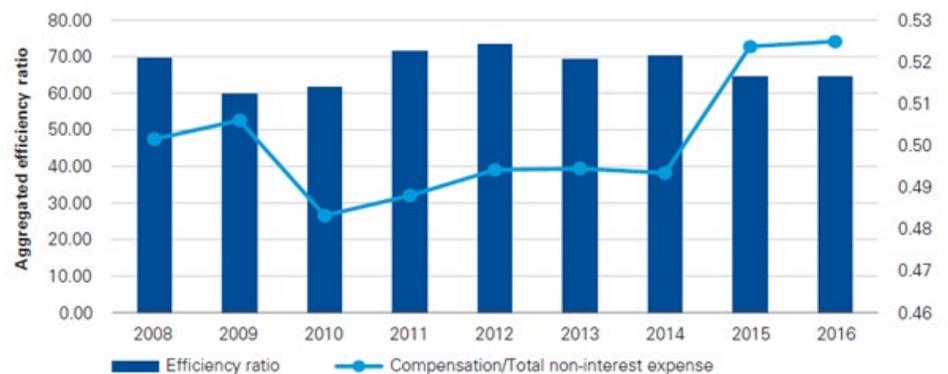
Los beneficios logrados a través del proceso de automatización son extremadamente convincentes. Según el análisis de KPMG, muchos bots (procesos automatizados) pueden eliminar entre tres y cinco empleados de tiempo completo. El costo de implementar cada bot es típicamente bajo, con numerosos proveedores de servicios enfocados en el mapeo, diseño e implementación. El gran volumen de crecimiento de la ejecución ha despertado el interés de los reguladores y otros órganos de gobierno.

El interés por el trabajo digital se ha extendido más allá de los procesos claves para incluir casos que involucran el aprendizaje por máquinas y el pensamiento cognitivo. Por ejemplo, los clientes de servicios financieros están desarrollando chatbots y otros activos inteligentes que recopilan datos de clientes, datos económicos, sociales y otros internos para formular recomendaciones personalizadas de marketing y servicio. Las entidades financieras incluso están explorando oportunidades para aprovechar los activos de inteligencia artificial habilitados con procesamiento de lenguaje natural, como la asistente personal de Amazon, Alexa, para proporcionar servicios bancarios.

Mientras que algunos bancos han implementado con éxito soluciones automatizadas de procesos, muchos todavía están en la fase exploratoria incluyendo pilotos e implementaciones de prueba de concepto. Las áreas de interés de mano de obra digital incluyen:

Caso ejemplos	Prioridad	Descripción
Call centers	Alta	Involucra la automatización de procesos y el aprendizaje automático (por ejemplo, aprender y predecir las quejas de los clientes y ofrecer soluciones).
Áreas funcionales	Alta	Los bancos revisan áreas funcionales (típicamente a nivel de proceso) y evalúan las oportunidades de automatización (nuevamente, procesos altamente manuales y repetitivos).
Riqueza	Alta	Automatizar procesos de cambio de beneficiarios.

Cumplimiento	Alta	Identificar y digitalizar los elementos de datos críticos incorporados en la documentación impresa, mover elementos de datos claves a través del linaje definido y detectar anomalías, conflictos de datos o incumplimiento (campos que faltan).
Seguridad	Alta	Automatizar la vigilancia de amenazas de seguridad cibernética.
Cliente abordado	Alta	Automatizar la ingesta de datos, la identificación de términos clave y la producción de informes.
Monitoreo del comercio	Moderada	Aplicar aprendizaje automático para detectar y revisar las actividades fraudulentas potenciales.
Procesamiento productos de crédito	Alta	Automatizar los flujos de trabajo de procesos crediticios y otros procesos manuales
Inversión	Alta	Automatizar análisis de inversión, opciones y asesoramiento (robo -asesoramiento)



Source: SNL Financial, 2016

## Nueva Infraestructura de pagos

Los bancos estadounidenses procesan los pagos usando métodos en gran medida vigentes desde 1791, los cuales son pagos en efectivo y cheques básicos. El envejecimiento de la infraestructura de pagos de los EE.UU. tiene muchas limitaciones: el flujo de información unidireccional, liquidación de varios días, limitado a información poco rica en metadatos, y altos costos de operación y mantenimiento.

A pesar de la lentitud general por parte de Estados Unidos de adoptar nuevas capacidades, otros países como Inglaterra, México y Australia se han trasladado a tecnologías de pago más rápidas. Dicho esto, casi todos los bancos y muchos países más grandes están evaluando o están en las primeras etapas de la implementación de plataformas de pago más rápidas, especialmente Canadá, Hong Kong y Alemania.

Como consecuencia, muchas entidades bancarias están evaluando el impacto de pagos más rápidos y compilando el análisis para evaluar el retorno asociado de la inversión (ROI). Este análisis típicamente incluye un caso de negocio donde se pronostican nuevos productos e ingresos resultantes de la nueva vía y los costos estimados evitados. Además de las estimaciones monetarias, el caso de negocios puede discutir el valor estratégico asociado con la adopción temprana e impacto positivo sobre la experiencia del cliente.

## **Estrategia cibernética, seguridad e identidad digital**

Hoy en día las discusiones cibernéticas son muy. La cibernética es ahora compartida entre la infraestructura, el riesgo y el personal generador de ingresos. Los líderes de las unidades de negocio, se han dado cuenta del impacto que la cibernética tiene en casi todos los componentes de la cadena de valor de un banco digital, incluyendo la integración, la autenticación del usuario, el acceso a la cuenta de usuario, la liquidación y los servicios en línea.

Las conversaciones han girado alrededor de lo que una vez fue visto como ciencia ficción. Por ejemplo, los bancos - con la ayuda de las cámaras de compensación, gobiernos y tecnologías - autentican a las personas mediante el uso de identidades portátiles. Los emisores de tarjetas de crédito están explorando tarjetas inteligentes que activan utilizando la biometría y otros están evaluando cómo la cibernética puede potenciar las estrategias de bloqueo público y privado.

En la era digital, la seguridad cibernética no es opcional, sino más bien un elemento esencial. Los bancos que diseñan una estrategia digital con un claro enfoque en lo cibernético no sólo serán más seguros, sino que estarán mejor equipados para aprovechar tecnologías innovadoras para cumplir con los objetivos de negocio.

### **Velocidad**

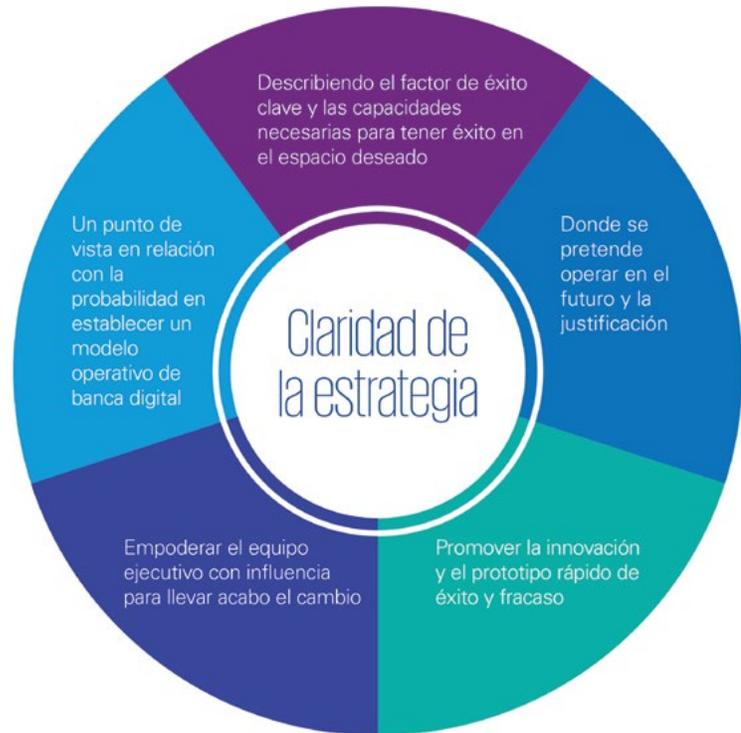
Una pregunta clave de muchos ejecutivos de bancos es "¿cuánto tiempo tenemos antes que la banca digital sea adoptada por las multitudes?" Si nos volvemos a los datos de los consumidores, la respuesta es algo entre 7 y 10 años a partir de la fecha en que la fuerza disruptiva fue introducida por primera vez.

Esta hipótesis es impulsada por los patrones de consumo que cubren tendencias de música, video y viajes; la tasa a la cual los consumidores pasaron de los casetes, a los CD, a comprar música en línea; el momento de adoptar Apple TV y Netflix sobre los cartuchos VHS; y el tiempo para la transición de las agencias de viaje físicas a reservar viajes en línea.

Si los datos de los consumidores son aplicables a los bancos, podemos estar cerca del cuarto año del 10 del ciclo de disrupción digital y solo a seis años restantes a la adopción. Si usted toma un punto de vista más conservador y reconoce los avances tempranos de la banca digital y móvil, la vía de acceso a la adopción es más corta y el imperativo más urgente.

[Un resultado digital positivo depende de una estrategia clara y accionable. Una estrategia efectiva es difícil de producir dado que debe considerar los clientes, segmentos y geografías del banco, las competencias relativas y el foco. Dicho esto, una estrategia exitosa incluye una serie de elementos y temas comunes.](#)

## Factores de éxito que conducen a un cambio disruptivo



### Estado del banco del futuro

Algunos que lean esto probablemente piensen, mi trabajo no es predecir el futuro sino más bien posicionar el banco para resultados múltiples. Si bien esto es cierto, un punto de vista sobre el futuro modelo operativo puede ayudar a formular su estrategia. Como ejemplo, algunos bancos creen que los patrones de compra de los millennials están menos alineados con el banco tradicional de servicios completos y más consistentes con un modelo des-intermediado. Aquí, los millennials seleccionan el mejor producto y servicio del proveedor percibido mejor o menos costoso. Otros, creen que esta tendencia es de corta duración y los consumidores volverán a un modelo basado en la relación. Su opinión sobre este punto tendrá un impacto dramático en la estrategia de su banco para invertir en programas de lealtad o seguir desarrollando a los gerentes de relaciones. Otras consideraciones del futuro incluyen el valor de los canales de distribución físicos (es decir, sucursales), el papel futuro de las interfaces de programa de aplicación (API), la viabilidad de las plataformas como modelo de servicio, el concepto de "banco diario" y la viabilidad a largo plazo de competidores no tradicionales.

### Posicionamiento preferido

No todos los bancos son iguales, y como tal, los bancos deben tener un punto de vista claro respecto a dónde pretenden desarrollar y defender las empresas. Por ejemplo, los bancos que deseen aumentar los ingresos por comisiones pueden establecer rumbo hacia programas de inversión robótica para desarrollar

o agregar clientes de riqueza. Los bancos con una debilidad relativa en los clientes no garantizados o de pequeñas empresas pueden seguir estrategias de adquisiciones digitales de menor costo, aprobaciones de crédito más rápidas y productos de crédito digital personalizados. Los bancos con problemas de retención pueden desarrollar analíticas avanzadas junto con plataformas digitales para capacitar a los gerentes de cartera para brindar una mejor experiencia al cliente. Finalmente, los bancos pueden aprovechar la tecnología digital para expandir y mejorar los mensajes clave.

### **Evaluación de capacidades a través de la innovación**

Cada estrategia incluirá inevitablemente una lista de capacidades que el banco no está actualmente equipado o no está suficientemente capacitado para proporcionar. Es probable que esta lista incluya estrategia sobre las brechas de capacidad de los sistemas, capital humano, datos y análisis, proceso y gobernanza.

Una vez definidos, los bancos suelen someter cada "brecha" a un proceso de construcción, compra o alineación. El análisis típicamente se centra en las capacidades que son fundamentales para el banco y por lo tanto deben ser construidas, y aquellos en los que una alianza o decisión de compra ofrece un retorno más rápido y la velocidad de implementación. Una tendencia reciente es que los bancos creen centros de innovación para ayudar en el análisis de la construcción potencial mediante la creación de prototipos rápidos. Los centros de innovación también se utilizan para evaluar y financiar la compra potencial y alinear alternativas, incluyendo pero no limitado a Fintech.

### **Innovación**

Los bancos deben aprender a ser más innovadores en una economía digital. Afortunadamente hay muchas compañías a las que se puede recurrir para obtener ejemplos de "lo que parece bueno". Las empresas innovadoras exitosas buscan e invierten en nuevas tecnologías e ideas, así como reconocen que no todas las ideas son "buenas" y se espera un fracaso controlado. Estas compañías son ágiles, promueven el pensamiento colaborativo y aceptan el cambio.

Aunque no esperamos que los bancos evolucionen de la noche a la mañana, un compromiso con la innovación y el reconocimiento de que el cambio puede ser cultural y operacionalmente desafiante es primordial. El cambio también debe verse más allá de los servicios financieros. De hecho, muchas de las mejores prácticas digitales pueden tomarse de industrias como automóviles, seguros y entretenimiento.

### **Liderazgo**

El cambio es difícil. Si no se gestiona de una manera positiva, puede llegar a ser tóxico para la organización y su misión. La capacidad de un banco para navegar con éxito a través de la disrupción digital se basa en la alta dirección y atención a la gestión del cambio a gran escala. En pocas palabras, una migración digital tendrá un impacto en la vida de los empleados. Puede resultar en el desplazamiento del personal, la reubicación o el reentrenamiento. Independientemente del resultado, los líderes fuertes deben ser visibles y sus estrategias digitales conocidas.

## Cierre de pensamientos

La disrupción digital creará ganadores y perdedores. Los triunfadores se caracterizarán como aquellos con una clara visión estratégica, un apetito de análisis y tecnologías para clientes, y un estómago para la innovación volátil. Además, los ganadores reconocerán y gestionarán activamente el impacto material que tendrá el cambio digital sobre su gente y su cultura. Finalmente, adoptarán lo digital no simplemente como un disruptor, sino como un agente para el cambio y una oportunidad para servir mejor a sus clientes y segmentos.

La transformación digital de la banca colombiana se ha venido abriendo paso en los últimos años especialmente por entidades pertenecientes a grandes grupos económicos. La concientización de todo el sistema financiero colombiano de la necesidad de ajustar los modelos de negocio a los nuevos retos y oportunidades que ofrece el futuro tecnológico será uno de los factores clave de éxito que redundará entre otros en el incremento de los niveles de bancarización.

### **Fuente:**

Documento adaptado al español tomando como base el texto desarrollado por KPMG Internacional *“Setting course in a disrupted Marketplace: The digitally-enabled bank of the future”*

Para discutir las cuestiones planteadas en este artículo – o cualquier otro reto que enfrente su organización –, por favor, póngase en contacto con nosotros directamente. Saludo cordial,



María Ligia Cifuentes  
Socia  
[mlcifuentes@kpmg.com](mailto:mlcifuentes@kpmg.com)

---

colombia@kpmg.com.co

www.kpmg.com.co

T:+57 618 8000



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG\_CO



KPMG en Colombia



@KPMGenColombia

---

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene la intención de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede haber ninguna garantía de que dicha información es exacta a partir de la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin la debida asesoría profesional después de un examen detallado de la situación en particular.

©2017 KPMG S.A.S., KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedad colombiana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

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