

Gestión de capital humano

La nueva guerra por el talento: hora de cambiar el rumbo

Por: Aldo Piedras



**Mejora de
Productividad**

El contexto actual presenta grandes desafíos para la sostenibilidad de las empresas, porque aun cuando tengan claras ventajas en términos de tecnología, marca o costo, el único factor que puede capitalizar dichos atributos es el talento de su capital humano.

El reto se conoce como “guerra por el talento”, e implica atraer, retener y motivar al personal de alto rendimiento, además de vincular sus objetivos con las metas de la compañía, por lo que el tema ha de figurar en la agenda de la Alta Dirección como una prioridad.

El desarrollo del Capital Humano es una inversión muy relevante para el futuro de cualquier empresa, y en Centroamérica ha ayudado a algunos países a construir un sólido ambiente de negocios, con una fuerza laboral muy competitiva.

Las fortalezas de las empresas se ponen a prueba por diferentes factores, como la transformación de los mercados, los cambios generacionales y las nuevas herramientas tecnológicas. Con creciente urgencia, los altos ejecutivos alrededor del mundo, reconocen que cada vez es más complicado para ellos, contar con el talento necesario para hacer frente a la contienda empresarial.

Carecemos aún de una compañía que pueda jactarse de ser invulnerable ante los cambios, y para muchas organizaciones, la respuesta para la carencia de talento pudo haber estado

en sus manos, pero la dejaron ir, con onerosas consecuencias.

Algunas compañías han trabajado por estar en mejores condiciones para enfrentar la incertidumbre, dando prioridad al fortalecimiento de su capital humano y a la generación de lealtad, procesos que han tomado varios años en muchos casos.

La guerra por el talento y la consolidación del capital humano fueron documentados hace más de una década en el libro *The War for Talent* de Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod. El planteamiento

fundamental de esta obra es que la gestión estratégica del talento no puede dejarse exclusivamente en manos de los responsables de las áreas de Recursos Humanos, sino que constituye una tarea irrenunciable de la Alta Dirección.

El nivel C de las empresas (por ejemplo, el *Chief Executive Officer* o CEO, el *Chief Financial Officer* o CFO, o el *Chief Information Officer* o CIO), debe asumir la gestión de capital humano como una responsabilidad estratégica, e incorporarla en su plan de negocio, discutiéndola en los diferentes consejos para llevarla a cabo de manera integral en toda la organización.



Talento del capital humano: un activo estratégico de la empresa

La relevancia de la gestión de talento está presente tanto en los momentos de recesión, cuando se recortan costos y se reduce el personal, como en las épocas de expansión, cuando es necesario incorporar a quienes apuntalarán el despegue y mantendrán el ritmo. Esta dinámica es previsible, y las organizaciones deben hacer un manejo adecuado del talento con el que cuentan o que requieren.

Existen indicadores, como el nivel de rotación de personal o el porcentaje de aportaciones o sugerencias por empleado, que permiten ubicar cuáles son los riesgos a los que se

enfrenta la organización; sin embargo, por sí mismos, estos solo reflejan lo que ya sucedió.

Si se busca afianzar la capacidad competitiva y la sostenibilidad del negocio, debemos identificar cuál es el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades, valores y actitudes), que se requieren de cara al futuro de la compañía.

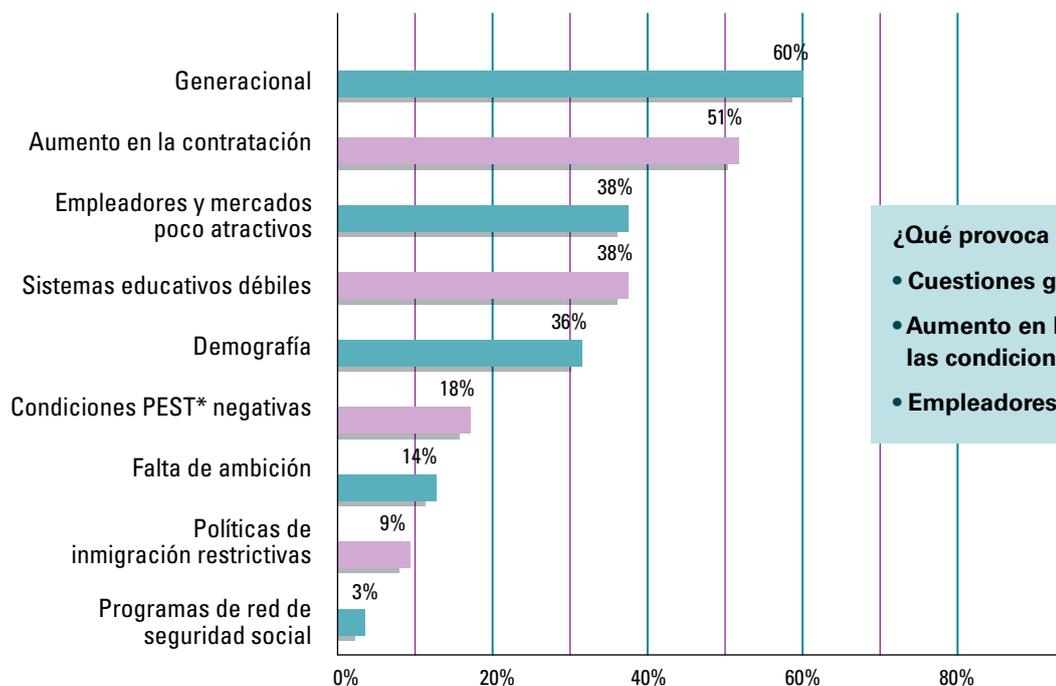
Cuando el desarrollo y la consecución de estas competencias están poco alineados con la estrategia del negocio, y el plan de la empresa no ha sido desarrollado con la mira puesta en todos los factores de riesgo, es difícil

saber si podrá llegar adonde la Alta Dirección ha puesto sus expectativas.

Dado que el talento humano es un recurso escaso, resulta un reto desarrollar las prácticas y políticas que permitan hacer acopio de él, y sacarle el máximo provecho posible.

En el contexto vigente, resulta insuficiente contratar e identificar altos mandos y gente calificada como de “alto potencial” o HiPo (por las siglas en inglés de *High Potential Employee*), sino que es tanto o más importante voltear a ver al personal de todos los niveles, incluyendo la parte operativa de la organización, para cultivar el talento necesario.

Razones de la escasez de talento



¿Qué provoca la escasez de habilidades?

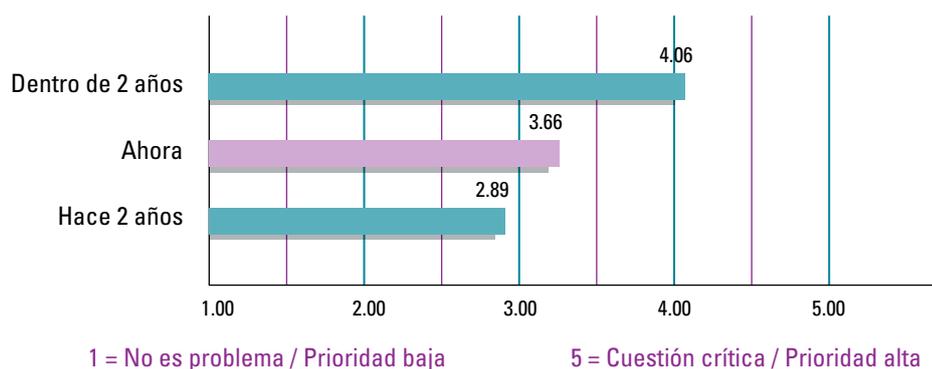
- Cuestiones generacionales
- Aumento en la contratación / Mejora de las condiciones económicas
- Empleadores y mercados poco atractivos

Fuente: KPMG International, 2014.

*PEST es una herramienta de análisis, cuyas siglas se refieren al ámbito político, económico, social y tecnológico.



La escasez de habilidades



Actualmente, gestionar la escasez de talento es una prioridad mucho más importante que hace dos años, y será crítica en los próximos dos

Fuente: KPMG International, 2014.

Alto potencial: conociendo el valor relativo del talento

Una encuesta reciente del Centro de Excelencia en Recursos Humanos de KPMG International: *War for Talent – Time to Change Direction (La guerra por el talento – Tiempo para cambiar de rumbo)*¹, reunió la opinión de 335 de los principales directores de empresas en 47 países.

El análisis de la opinión directiva evidenció la profundidad de la problemática, y confirma que, en el contexto global actual, hay que enfocarse en identificar y desarrollar las competencias que cada uno de los integrantes del negocio puede exhibir. Es un reto ineludible y se espera que se agudice en los próximos dos o tres años.

Un hallazgo revelador para mostrar el valor relativo de las competencias en el trabajo, es que personas de alto

potencial pueden resultar confundidas o abrumadas en situaciones diferentes a las que acostumbran enfrentar.

Hay personas que puede ser adecuadas, incluso brillantes, para las ventas, en determinadas circunstancias, o para dirigir ciertas campañas, pero son menos exitosas al enfrentarse a una crisis que surja de pronto, y que derrumbe los escenarios ya conocidos y bajo control.

Por ello, la capacidad de “desaprender”, es decir, de reciclarse y asimilar posturas para actuar en escenarios desconocidos, así como de manejar la ambigüedad y la incertidumbre, cobran relevancia como atributos clave para hacer frente a la adversidad.

Otro ejemplo se puede ver en puestos en los que las operaciones antes se

hacían personalmente o a domicilio, y que ahora se automatizan a través de internet y de aplicaciones móviles. Los individuos se enfrentan a un escenario inusitado, lo que podría acarrearles dolores de cabeza, ya que la misma definición de “servicio” y el talento para hacerlo realidad, descansan en otros elementos.

Un fenómeno similar, que se presenta con mayor frecuencia de lo que se pensaría, les ocurre a muchos ejecutivos de empresas globales, que son enviados a iniciar operaciones en el extranjero, y descubren que no estaban preparados para entender una nueva cultura ni nuevas formas de hacer negocios. La situación es todavía más difícil de sobrellevar, cuando los enviados transfronterizos no hablan el idioma local.

¹ Disponible en: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/war-for-talent/Documents/war-for-talent-v1.pdf> (consultado el 01/12/2014.).

Recursos Humanos en la guerra por el talento

A las empresas ya no les resulta suficiente tener un buen producto o marca, o bien, una ventaja en costo o tecnología, sino que tienen la necesidad de generar valor a través de la gente, un activo que ofrece ventajas competitivas al negocio.

Un enfoque limitado a la búsqueda de talento externo es un obstáculo para construir una organización eficaz. La solución para este problema, en primer lugar, reside en llenar las posiciones de alto nivel con gente externa a la empresa, y, simultáneamente, generar valor desde la organización.

Cuando se busca talento entre los estudiantes que se hallan en los últimos semestres de su carrera universitaria o de su maestría, se tiene la idea de que los jóvenes tendrán el deseo y la voluntad de

aportar valor al negocio, siempre que se les dé la oportunidad de desarrollarse.

Sin embargo, si la oferta de trabajo que se diseña es poco clara en cuanto a los problemas a enfrentar, los aprendizajes por adquirir, los indicadores a evaluar y la proyección profesional, entre otros elementos, será difícil que el mejor talento disponible considere nuestra oferta laboral como una opción viable.

La pregunta que la Alta Dirección se hace entonces es: ¿dónde se encuentra ese talento que se requiere para afianzar la capacidad competitiva de la empresa? La clave consiste en recorrer constantemente diferentes caminos, tanto al interior como al exterior de la empresa, que sean innovadores, y que estén apartados de la competencia tradicional,

es decir, hacer cosas diferentes de lo que hacen los demás.

Esta tarea requiere que la Alta Dirección considere apoyarse en la asesoría especializada en la materia, para evitar ser juez y parte en un tema fundamental para el crecimiento de la compañía.

Los hombres y mujeres de negocios deben ser capaces de proporcionar respuestas atractivas a las siguientes preguntas, especialmente de cara a escenarios inciertos y disruptivos:

- ¿Por qué vale la pena trabajar en mi empresa?
- ¿En qué puedo contribuir para que nos distingamos de las demás?



Las empresas tienen la necesidad de generar valor a través de la gente, activo que ofrece ventajas competitivas



¿El éxito inspira el cambio?

Adquirir habilidades nuevas es la forma de enfrentar situaciones en las cuales no se tienen experiencias previas, y se requiere personal que dé interpretaciones originales. Como establece la concepción darwinista, quienes sobreviven son los que mejor se adaptan a la realidad y el entorno, interpretándolos y actuando en consecuencia.

La mayor resistencia suele darse en los niveles altos de las organizaciones, donde el éxito resulta ser un enemigo del cambio. Cuando se asume que las

cosas están marchando bien, resulta difícil plantearse un cambio de rumbo, así como un momento para hacerlo.

Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores deben ser congruentes con los nuevos contextos, como ocurre hoy con las tecnologías digitales y la movilidad. Realizar la transición con gente tanto interna como externa es la mejor forma de reencauzar el rumbo del negocio.

Es preciso que la Alta Dirección compruebe si la empresa ha tenido una trayectoria responsable que se

manifiesta en una reputación de confiabilidad y compromiso para inspirar el cambio, factores insustituibles para atraer a quienes podrían contribuir al fortalecimiento de nuestro negocio.

En la encuesta *La guerra por el talento – Tiempo para cambiar de rumbo* de KPMG, los resultados del sondeo aplicado a los líderes de Recursos Humanos, muestran que hay una clara conciencia sobre el hecho de que vivimos una “nueva guerra” por el talento, y que el panorama será cada vez más complejo en el mediano plazo.

¿Existe una nueva guerra por el talento?



Fuente: KPMG International, 2014.



**Realizar la transición con
gente interna y externa es la
mejor forma de reencauzar
el rumbo del negocio**



Mercados cambiantes e incertidumbre a largo plazo

La Alta Dirección suele sorprenderse cuando descubre la dificultad inherente a solucionar los desafíos relativos al desarrollo de talento y, sobre todo, cuando se necesita una cantera o semillero de personal en formación (en inglés, *pipeline*), que permita visualizar la movilidad del capital humano a lo largo del tiempo en las distintas posiciones y proyectos de la organización.

Las empresas visionarias configuran algún tipo de escuela de entrenamiento propia, con planes de carrera con los que se aseguran de tener líderes capaces de tomar decisiones ante los nuevos contextos que se vayan suscitando.

Las carencias son previsibles y se hacen notorias cuando hay cambios tecnológicos, transformaciones importantes en los mercados, o en los hábitos de los consumidores, e, incluso, cuando se generaliza un cambio generacional y varios directivos se retiran.

En esos casos, la estrategia del negocio resultará eficaz en tanto se forme gente considerando niveles jerárquicos y profesionales, a efecto de contar con alternativas de reemplazo cuando así se necesiten.

Actualmente, las empresas globales se han propuesto alcanzar metas de multiculturalidad y de género. En este

sentido, escasean las mujeres que han sido preparadas para ocupar puestos de ingeniería o de tratamiento de la información, y, por ello, las metas son difíciles de alcanzar.

Dicha situación también es visible en compañías medianas, en las que los propietarios o fundadores suelen monopolizar la toma de decisiones durante largo tiempo, lo que demora el aprendizaje de quienes podrían sucederlos.

Resulta improbable atraer el talento de jóvenes recién graduados con una oferta de salario bajo, carga de trabajo pesada y lento crecimiento; como también lo es pretender incorporar a ejecutivos de magnífica trayectoria para realizar actividades de corte meramente transaccional.

La guerra por el talento – Tiempo para cambiar de rumbo muestra que, en economías maduras, existe un creciente desencanto entre los trabajadores, así como la consecuente pérdida de productividad, derivada de delicadas cuestiones socioeconómicas, entre las que figuran las malas experiencias laborales, las promesas de desarrollo no cumplidas y la inestabilidad en el empleo.

En este sentido, el verdadero diferenciador para la atracción de inversiones en Centroamérica ha sido la preparación de la fuerza laboral,

es decir, el capital de talento existente en cada mercado. Costa Rica y Panamá, por citar dos casos, alojan más de un centenar de compañías extranjeras, algunas de las cuales pueden contratar a más de 4,000 personas.

Centroamérica debe aprovechar la composición demográfica actual, que le provee gente joven para incorporarse a la vida laboral, y mejorar su compromiso con la educación para incrementar el interés de inversionistas extranjeros en la región.

Otros factores destacados son la cobertura de salud universal, en la que sobresale Costa Rica, así como la estabilidad económico-política y los avances en infraestructura pública. Todo esto agrega valor al avance hacia un crecimiento y desarrollo efectivo de los Recursos Humanos en toda la región.

Prioridades de la Alta Dirección

En la nueva guerra por el talento, hay que construir el capital humano en un semillero de líderes, así como de colaboradores que puedan alcanzar sus objetivos profesionales, reiterando que este esfuerzo debe hacerse en todos los niveles de la organización.

A manera de ejemplo, muchas industrias manufactureras de todo el mundo,

han alcanzado sus metas confiando en los modelos de trabajo y propuestas desarrolladas por los trabajadores de piso, y los supervisores y mandos medios actúan como facilitadores.

En este sentido, la decisión de desarrollar el talento interno, o bien, de incorporar talento de fuera, tiene pros y contras que deben evaluarse con cuidado.

La principal responsabilidad de la Alta Dirección consiste en entender la mezcla de habilidades y competencias que se requieren ahora, y que serán necesarias para enfrentar el futuro. Hay que tener a la gente que pueda hacer las cosas hoy, y que también esté preparada para lo que tendrá que hacerse a largo plazo.



La principal responsabilidad de la Alta Dirección es entender las habilidades y competencias que se requieren ahora y que se requerirán en el futuro

¿Cómo reconocer el talento?

A diferencia del pasado, hoy se ve con interés a quien exhibe un pensamiento disruptivo, y se le asocia con ese empleado sagaz pero controversial, y hasta irreverente, que representa a las generaciones más jóvenes. Junto con ello, se consideran aspectos de inclusión y multiculturalidad, integrando el talento que otras compañías descuidaron o dejaron ir.

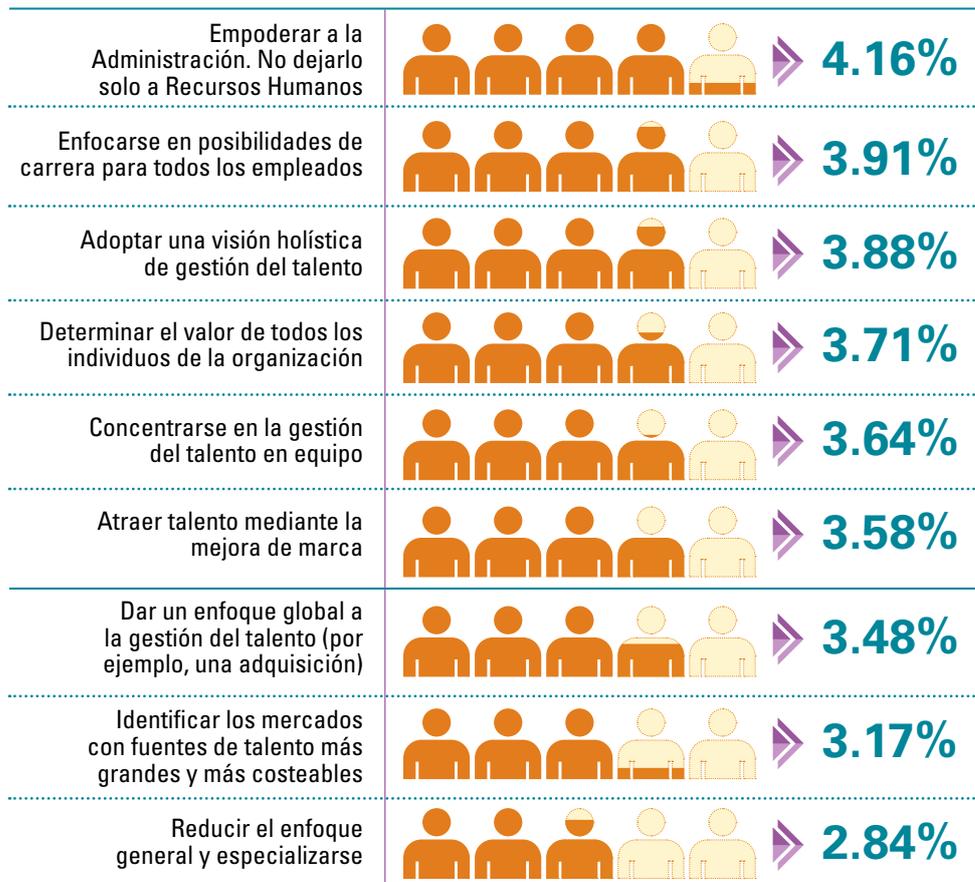
Todo muestra que, de cara al futuro, llevan ventaja las personas

perspicaces que tienen hambre de modelos de trabajo igualmente retadores, que enriquezcan al negocio con nuevos enfoques y tecnologías.

Los liderazgos actuales, así como los del futuro, no se construyen en un laboratorio, aislados de la realidad, sino que se trabajan con la mente abierta para reconocer el talento, además de las posibilidades que ofrece cada individuo.

De cara al futuro, llevan ventaja las personas perspicaces que tienen hambre de modelos de trabajo igualmente retadores que enriquezcan al negocio

Estrategias para enfrentar la escasez de talento



1 = Nada importante / Crítico

5 = Muy importante / Altamente crítico

Los 3 mejores enfoques estratégicos

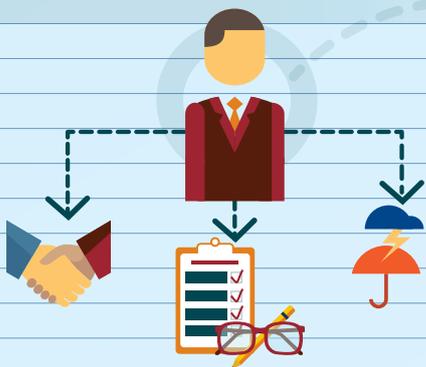
1. Reclutar y empoderar a la Administración
2. Enfocarse en desarrollar claras posibilidades de carrera
3. Adoptar una visión holística

CAPITALIZANDO LA "GUERRA POR EL TALENTO"



Las organizaciones requieren hacer frente a la contienda empresarial a través de diferentes estrategias que les permitan ser competitivas. Entre los retos más importantes se encuentra la gestión estratégica del talento humano, recurso escaso y pilar de todo negocio, por el que se han de desarrollar prácticas que permitan sacarle el máximo provecho posible.

La Alta Dirección requiere hacer distintas tareas:

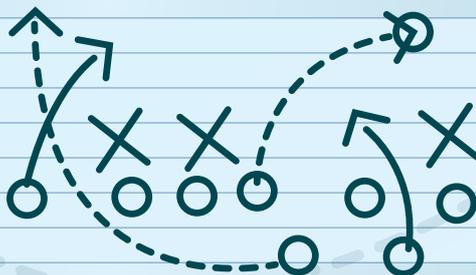


- Asumir la responsabilidad de gestionar el talento de manera integral y proactiva
- Incorporar la "guerra por el talento" dentro de la gestión de riesgos
- Realizar un análisis continuo que mida la brecha entre el talento disponible y el talento necesario para la empresa



Enfoques de la estrategia, ¿cómo hacerlo?

1. Reclutar y empoderar a la Administración
2. Enfocarse en desarrollar claras posibilidades de carrera
3. Adoptar una visión holística



Generar competencias al:

- Destinar recursos que impliquen asesoría profesional para gestionar el capital humano
- Integrar indicadores que permitan ubicar aportaciones o sugerencias por empleado, así como riesgos que ha de enfrentar la organización
- Desarrollar o adquirir sistemas, que permitan comprometer a las nuevas generaciones

Ventajas de Centroamérica:

1. Composición demográfica
2. Interés de inversionistas por la región
3. Alto nivel educativo de algunos países



REFLEXIÓN

La "guerra por el talento" implica atraer, retener y motivar al personal de alto rendimiento para vincularlo a los objetivos de las compañías. Por ello, este tema ha de figurar indiscutiblemente en la agenda de la Alta Dirección como una prioridad. De esta manera, las empresas contarán con el recurso necesario para ser sostenibles.

Desarrollar una gestión de talento integral

La estrategia para una gestión profesional y exitosa del talento introduce la necesidad de desarrollar o adquirir sistemas, así como plataformas robustas que permitan comprometer a las nuevas generaciones.

La gestión del talento que hoy se comienza a desplegar está basada en recursos novedosos como el proceso analítico de datos (*Data & Analytics*, en inglés), que pueden predecir con gran confiabilidad las necesidades en diferentes sectores del mercado.

Dichas herramientas informáticas ayudan a identificar qué atributos debe tener el personal, dónde se reúne, o, dónde interactúan esas personas, de qué escuelas egresan, qué tipo de actividades o experiencias extracurriculares prefieren, o qué tipo de estilos de vida aspiran a desarrollar.

Visto así, el futuro puede abrir mejores oportunidades tanto a jóvenes proactivos, como a mujeres y hombres de mediana edad, o, incluso, a ejecutivos maduros, para aprovechar sus experiencias y sensibilidades, en la medida en que sean capaces de desapegarse de su zona de confort.

Se requiere pensamiento libre y crítico, para evitar que la gente se inmovilice. Lo que se busca es que florezca a través de una serie de retos y proyectos cambiantes, en funciones o movimientos transversales dentro de la organización.

La encuesta de KPMG y la experiencia cotidiana nos hacen recapacitar sobre la importancia de cubrir posiciones con talento interno, que se comprometa con una carrera profesional; de manera recíproca, que tenga incentivos para ser leal a la empresa, porque entiende que esa carrera se compone de tomar distintas oportunidades a lo largo del tiempo, que permitan aportar todo el talento que se posee.

Existen varias empresas de gran tamaño que mantienen relaciones duraderas, incluso con colaboradores que se han retirado, dado que podrían ser de utilidad en función de su experiencia y conocimientos del mercado.

En términos de capital humano, el proceso analítico de datos puede predecir con gran confiabilidad las necesidades en diferentes sectores del mercado

Historia de Éxito



Otorgar valor al talento de la empresa

Ante la necesidad de mantener bien dirigido el proceso de crecimiento de una joven y exitosa empresa de empaque y distribución de alimentos, al Gerente General le resultaba difícil armonizar la alta velocidad de dicho proceso con la coordinación necesaria. Los constantes esfuerzos por hacer que su equipo directivo operase a su paso, resultaban poco fructíferos, ya que se privilegiaba el trabajo por excepción y, además, con mucho desorden.

Se creyó que la incorporación de dos experimentados ejecutivos serviría para marcar el ritmo, sin perder el orden; sin embargo, su entrada causó disgusto al interior del equipo, lo cual se agravó ante la insistencia de los empleados de trabajar como estaban acostumbrados.

Con la ayuda de KPMG, se diseñó un plan para desarrollar el talento de los miembros del equipo directivo de la empresa, tanto de quienes llevaban

años trabajando ahí, como de los recién ingresados. Esto supuso:

- Identificar las competencias generales y específicas requeridas por puesto
- Diagnosticar el grado de dominio de las competencias respectivas
- Ubicar a cada directivo de acuerdo con su perfil, real y deseado, en función de su contribución al desarrollo del negocio
- Diseñar planes de desarrollo de talento individuales, tanto en la actividad profesional como por medio de programas externos de formación directiva

El paso más difícil fue que el Gerente General se convenciera de compartir su conocimiento, y de abrir el campo de decisiones y maniobras de sus directivos para aplicar lo aprendido.

Se concluyó que la capacidad de aprendizaje, diseño de escenarios, sentido de urgencia, manejo de conflictos y de comunicación eran las competencias clave para apuntalar el rápido crecimiento de la empresa. Al momento de diagnosticarla, se encontró un buen grado de dominio de muchas de ellas en la mayoría de los gerentes, pero estaban poco trabajadas debido al contexto de la organización.

El proceso de acompañamiento consiguió ir alineando paulatinamente a todo el equipo directivo, hacia el entendimiento del funcionamiento del mercado y de los procesos de negocio, con lo que algunos de ellos han desplegado prácticas innovadoras para hacer frente a situaciones intempestivas. La empresa ha mantenido sus altas tasas de crecimiento con una operación altamente eficaz.

Conclusiones

Para enfrentar la nueva guerra por el talento, hay que asegurarse de que la Alta Dirección asuma la responsabilidad de gestionar el talento de manera integral y proactiva, comprendiendo que el tema debe incorporarse a la gestión de los riesgos que pueden comprometer el desarrollo futuro del negocio.

Es importante realizar un análisis continuo que mida la brecha que existe entre el talento disponible y el talento necesario para la empresa, de manera que pueda desarrollar sus competencias organizacionales a lo largo del proceso. Estos cambios deben estar alineados, asimismo, con la realidad del mercado y de la economía.

Centroamérica tiene una ventaja a nivel regional, siendo el motor fundamental de este posicionamiento en el mercado global la apuesta por la educación que algunos de sus países están llevando a cabo, porque permite preparar a la fuerza laboral y capitaliza el talento existente.

Asimismo, la región tiene la capacidad de aprovechar la composición demográfica actual, que le provee gente joven para incorporarse a la vida laboral.

Finalmente, hay que reiterar la importancia de que la Alta Dirección asuma el compromiso, destine los recursos necesarios y se acompañe de asesoría profesional, para evitar ser juez y parte.

La nueva guerra por el talento puede entenderse leyendo libros o asistiendo a seminarios, pero construir y poner en marcha un proceso inteligente de gestión de recursos humanos, requiere mucho más que eso.



Aldo Piedras

Socio del área de Asesoría de Negocios de KPMG.

Cuenta con más de 15 años de experiencia dando asesoría en temas de incremento de eficiencia y productividad en diferentes procesos, además del diseño y administración de portafolios de proyectos a importantes organizaciones nacionales e internacionales en sectores como: gobierno, telecomunicaciones y financiero. Ha dirigido en México y el extranjero proyectos relacionados con mejorar el desempeño de las organizaciones respecto al cambio en sus modelos operativos y organizacionales, aportando resultados sostenibles en materia de rentabilidad y cumplimiento de estrategias.

Contactos en Centroamérica

Costa Rica

Alfonso Amén

Socio Director de
KPMG en Costa Rica
T.: (506) 2201-4100
E.: cr-fmkpmgpm@kpmg.com

Honduras

Armando Barnica

Socio Director de
KPMG en Honduras
T.: (504) 2238-5605
E.: HN-fmkpmgtgu@kpmg.com

Panamá

Carlos Karamañites

Socio Director de
KPMG en Panamá
T.: (507) 208-0700
E.: pa-fminformation@kpmg.com

El Salvador

Rae Scanlan

Socio Senior de
KPMG en El Salvador
T.: (503) 2213-8400
E.: SV-FMrh@kpmg.com

Nicaragua

Alfredo Artiles

Socio Director de
KPMG en Nicaragua
T.: (505) 2274-4265
E.: ni-fmmercadeo@kpmg.com

República Dominicana

Delio Zúñiga

Socio Director de
KPMG en República Dominicana
T.: (809) 566-9161
E.: do-fmkpmg@kpmg.com

Guatemala

Felipe Gómez

Socio Director de
KPMG en Guatemala
T.: (502) 2334-2628
E.: gt-fmkpmg@kpmg.com

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. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2015 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. 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. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International. Todos los derechos reservados.

