



Encuesta de oficiales de Cumplimiento (CCO) 2021

**Compartiendo perspectivas
sobre los desafíos actuales**

Contenido

- 03 | Resumen ejecutivo
- 04 | Perfil de los encuestados
- 05 | Riesgos en evolución
- 07 | Aumento del enfoque en ASG
- 08 | Invertir en la función de Cumplimiento
- 11 | Cumplimiento en la nueva realidad
- 14 | Hallazgos específicos por industria
- 15 | Conclusiones



Los desafíos derivados de la pandemia como el trabajo a distancia han transformado la función de los oficiales de Cumplimiento, quienes han ampliado sus responsabilidades para afrontar nuevas áreas de riesgo y adoptar nuevas tecnologías que mejoren sus programas de cumplimiento”.



Luis Preciado

Socio Líder de Risk Advisory Solutions de KPMG en México y Centroamérica

Resumen ejecutivo

En un año que ha modificado las operaciones de las compañías globales, los oficiales de Cumplimiento (CCO, por sus siglas en inglés) lideran el cambio en sus organizaciones, transformando sus funciones y analizando proactivamente los datos derivados de la operación. Los oficiales de Cumplimiento están anticipándose a los cambios regulatorios y las expectativas de los grupos de interés mediante la adopción de nuevos enfoques y tecnologías que contribuyan a mantener a las empresas a la vanguardia.

La Encuesta de oficiales de Cumplimiento 2021. Compartiendo perspectivas sobre los desafíos actuales explora cómo los oficiales de esta función de diversas industrias se están adaptando a las nuevas tendencias globales y a los riesgos en evolución.

Asimismo, identifica las áreas que los CCO creen que requieren mejora e inversión; describe cómo están ampliando sus responsabilidades para afrontar nuevas áreas de riesgo; destaca la necesidad de invertir más en automatización y tecnología, y examina cómo los oficiales de Cumplimiento se ajustan a las nuevas formas de trabajar ante la pandemia.

Basada en las respuestas de 100 oficiales de Cumplimiento de algunas de las organizaciones más grandes en México, esta encuesta destaca los cambios que podríamos esperar en materia de cumplimiento en los próximos tres años, mientras las empresas atraviesan por un mayor escrutinio normativo, brechas en recursos y presupuestos, así como una creciente necesidad para sintetizar grandes cantidades de datos.

Asimismo, se toman en consideración los resultados recabados a nivel global de personal directivo del departamento o función de Cumplimiento de 249 organizaciones de diferentes industrias en el mundo.

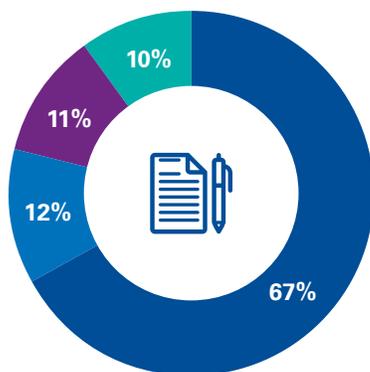
Perfil de los encuestados

Las 100 compañías en México que participan en este análisis operan en las siguientes industrias:

Salud e industria farmacéutica (24%); banca y seguros (24%); manufactura y comercio minorista (26%); tecnología, medios y telecomunicaciones (14%), y energía (12%).

La mayoría de los encuestados (90%) describen su función como el líder de Cumplimiento de más alto rango (por ejemplo, director de Cumplimiento) o como alguien designado por esa persona, y más de 76% indica que trabaja en una compañía con más de 2,500 colaboradores a nivel global.

¿Cuál es su cargo o función en su organización?



- Líder de cumplimiento de mayor rango (por ejemplo, CCO) o designado
- Oficial de riesgos de línea de negocios de mayor rango u oficial de cumplimiento
- Oficial de riesgos de mayor rango
- Legal

Los participantes describen que su departamento de Cumplimiento tiene una variedad de tamaños, incluyendo hasta diez profesionistas (41%), de 11 a 50 especialistas (50%) y de 51 a 150 (9%).



Riesgos en evolución

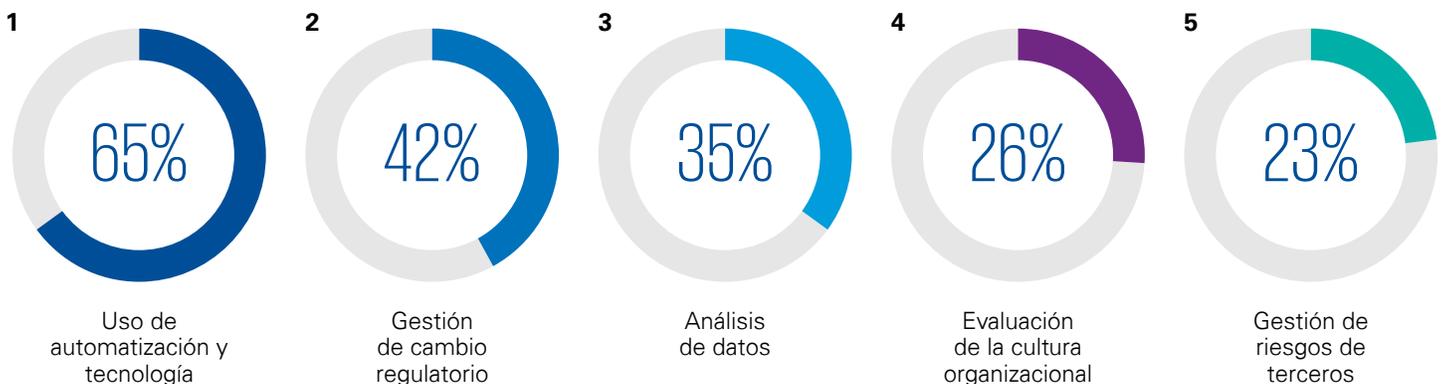
Nuestro estudio se enfoca en identificar las actividades y obligaciones que los departamentos de Cumplimiento en México esperan mejorar o perfeccionar en los próximos años.

Mejorar

Los encuestados son contundentemente claros en que el uso de automatización y tecnología será parte integral de sus esfuerzos de cumplimiento en el futuro cercano. Para 65% la automatización y el empleo de tecnología es la principal actividad de ética y cumplimiento que este departamento planea mejorar en los próximos uno a tres años. En 2021, áreas como la realización de monitoreos

y pruebas, así como la ejecución de investigaciones (incluidas las *hotlines*) son elegidas por solo 23% y 16%, respectivamente. Esta situación puede reflejar el avance en el perfeccionamiento de estas actividades o posiblemente una comprensión de los beneficios derivados de la automatización y la tecnología.

Principales actividades de ética y cumplimiento que este departamento planea mejorar en los próximos tres años



Los porcentajes suman más de 100%, ya que se podía elegir más de una opción.

Perfeccionar

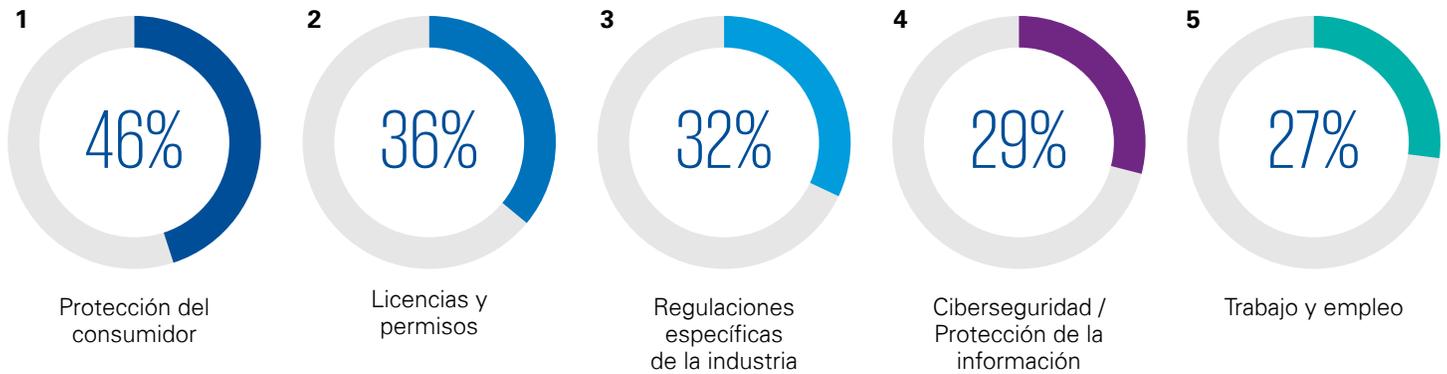
En las diferentes industrias incluidas en el análisis, 32% indica que las regulaciones específicas del sector están entre las tres principales obligaciones regulatorias y de cumplimiento que este departamento planea perfeccionar en los próximos tres años. Esto refleja un enfoque normativo continuo en sectores altamente regulados, como servicios financieros (banca y seguros) y farmacéutica, junto con un creciente enfoque normativo en sectores como tecnología, productos de consumo y manufactura.

Los líderes dejan claro que no esperan que la presión normativa disminuya a corto plazo: 71% considera que la atención de los reguladores en el cumplimiento aumentará en los próximos tres años, y 0% piensa que disminuirá.

Esta opinión puede estar motivada por una amplia expectativa de que la actividad de vigilancia aumentará bajo la actual administración de Estados Unidos.

Otras obligaciones principales que los oficiales de Cumplimiento en México tienen como objetivo perfeccionar son la protección del consumidor (46%) y la seguridad de la información (29%), lo que muestra la creciente relevancia de la privacidad de datos de individuos y organizaciones. Por otro lado, 36% requiere mejorar las actividades relacionadas con licencias y permisos, y 27% busca mejorar el cumplimiento en materia laboral, realidades que han sido afectadas por la pandemia, derivando en cambios regulatorios relevantes para el entorno de negocios.

Principales obligaciones regulatorias y de cumplimiento que este departamento planea mejorar en los próximos tres años



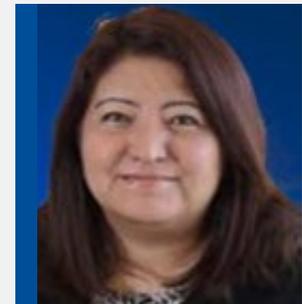
Los porcentajes suman más de 100%, ya que se podía elegir más de una opción.

Asimismo, los nuevos requisitos normativos son uno de los principales desafíos (56%) a afrontar en materia de cumplimiento en los próximos tres años, resalta la alta tasa de respuesta relacionada con industrias que tradicionalmente no han recibido el mismo nivel de atención normativa; 57% de la industria de productos de consumo

identifica los nuevos requisitos normativos como uno de sus principales desafíos, en comparación con el 54% del sector de servicios financieros y el 64% del de tecnología, medios y telecomunicaciones, que históricamente han estado fuertemente regulados.



Cada industria presenta desafíos específicos en materia de cumplimiento. Lo relevante es que los líderes los identifican y planean incorporar tecnología en sus procesos para pasar de un enfoque de riesgos reactivo a uno predictivo, que les permita responder a los desafíos de la nueva realidad, al tiempo que generan valor para sus grupos de interés”.



Dalia Sierra

Socia de Forensic y Asesoría en Cumplimiento Anticorrupción de KPMG en México



Aumento del enfoque en ASG

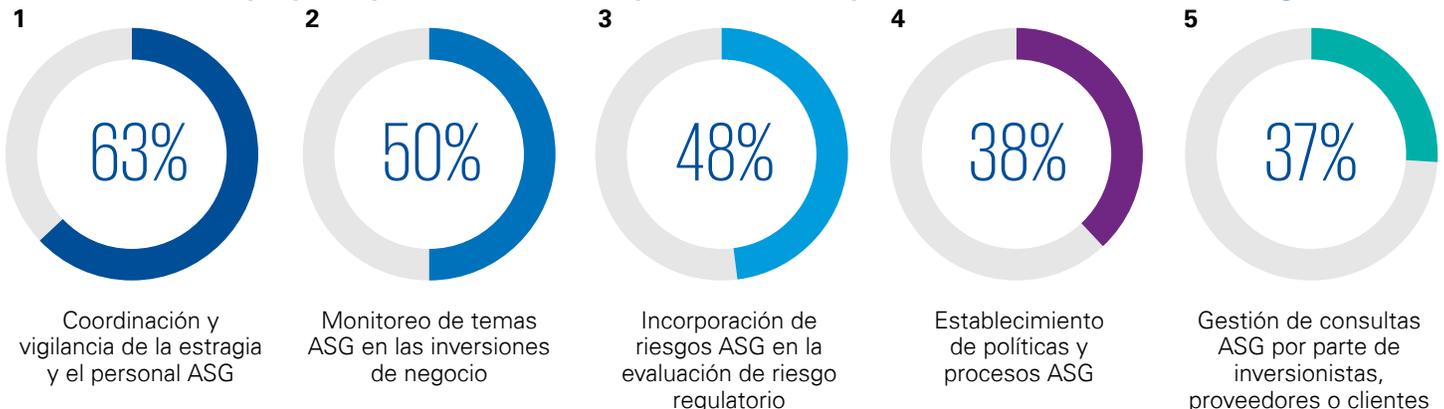
Si bien solo 18% de los oficiales de Cumplimiento en México identifican los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) como uno de los puntos principales a perfeccionar en los próximos tres años, los sectores de energía y manufactura identifican de manera contundente estos aspectos como un área principal a perfeccionar (77% y 31%, respectivamente), destacando los avances que están logrando en el monitoreo de sus impactos ASG.

Por otro lado, sectores como el de servicios financieros y el farmacéutico podrían dar prioridad a otros elementos muy críticos o pueden estar esperando a que los reguladores establezcan el tono y definan mejor las expectativas antes de dar los siguientes pasos en sus programas ASG. En cualquier caso, el papel del oficial de Cumplimiento en estos temas está evolucionando y se espera que sea más importante en los siguientes años.

Las iniciativas ASG se están convirtiendo rápidamente en el foco de atención de los oficiales de Cumplimiento. Con el malestar social y los problemas del cambio climático en los titulares de todo el mundo, las organizaciones están cada vez más enfocadas en desarrollar y monitorear estos temas, y están solicitando la participación de las áreas de Cumplimiento y, a menudo, piden liderar los esfuerzos en la materia: 63% reporta que el departamento de Cumplimiento tiene un papel importante en la coordinación y vigilancia de la estrategia ASG.

Estas funciones y responsabilidades incluyen frecuentemente el establecimiento de políticas y procedimientos relacionados con ASG (38%), la incorporación de riesgos ASG en las evaluaciones generales de riesgo de cumplimiento (48%) y el monitoreo de los componentes ASG en inversiones (50%).

Actividades en las que participa la función de Cumplimiento con respecto a las iniciativas ASG de la organización



Los porcentajes suman más de 100%, ya que se podía elegir más de una opción.



Desde una perspectiva de cumplimiento, las inversiones sustentables se están convirtiendo rápidamente en una prioridad para muchos inversionistas. Para abordar esto, en la medida de lo posible, estamos integrando temas ASG a nuestro programa y procesos de cumplimiento existentes. Esto nos da la flexibilidad que necesitamos para cumplir con los objetivos de nuestros clientes en tanto que mantenemos la integridad de siempre en nuestra plataforma”.

Una Neary

Directora Global de Cumplimiento de BlackRock

Invertir en la función de Cumplimiento

Las compañías perciben desde hace tiempo la necesidad de invertir en automatización y tecnología para mejorar y monitorear la efectividad de sus procesos internos, predecir resultados y permitir una mejor conectividad con terceros y clientes.

Las empresas ya están haciendo inversiones en tecnología relacionadas con sus negocios; analizan los datos de las redes sociales para predecir nuevas tendencias en las ofertas de productos de consumo, e identifican comportamientos inusuales de gasto de los clientes para identificar cuentas potencialmente comprometidas. Sin embargo, diversas organizaciones se han tardado más en realizar inversiones similares para fortalecer las funciones de Cumplimiento. Sobre los principales desafíos de cumplimiento en los próximos tres

años, 64% cita tecnología insuficiente, y 21% señala datos insuficientes o inexactos.

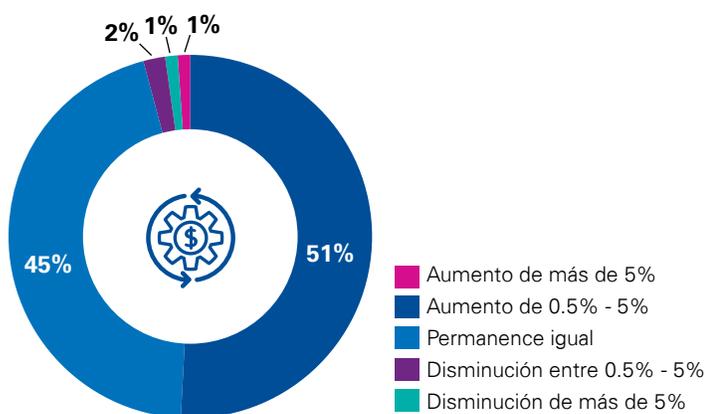
Las compañías están preparadas para mejorar por medio de estas herramientas tecnológicas, incluyendo el análisis de datos con fines predictivos. En ese sentido, 65% afirma que el uso de la automatización y tecnología es una de las áreas principales en las que convergerán o integrarán aún más sus actividades en apoyo de el entorno de ética y cumplimiento.

Presupuesto

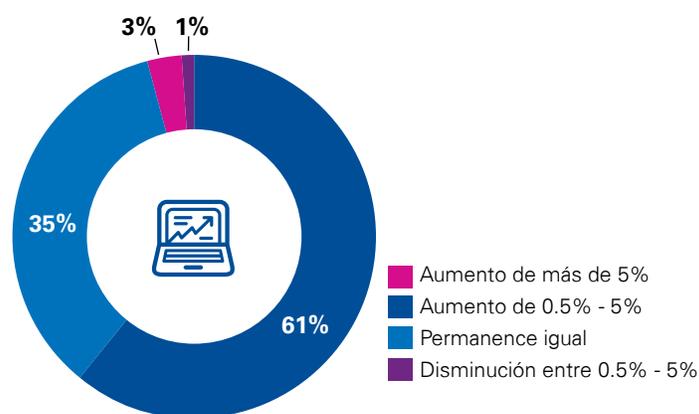
Ante la necesidad de emplear tecnología y automatizar procesos, los departamentos de Cumplimiento en México parecen estar recibiendo apoyo para este propósito. La mitad (52%) espera que los presupuestos generales de su departamento de Ética y Cumplimiento se incrementen en comparación con 2020, mientras que 64% espera que sus fondos para inversión en tecnología crezcan en los próximos tres años. De manera similar, aquellos que esperan que los presupuestos generales de su departamento aumenten identifican el uso de la automatización y la tecnología como una prioridad máxima. Habiendo realizado inversiones en herramientas de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC), muchas organizaciones buscan inversiones en *machine learning* e inteligencia artificial.

Expectativas de cambio en el presupuesto del área

Cambio en el presupuesto general en 2021 para las funciones éticas y de cumplimiento



Cambio en el presupuesto de tecnología en los próximos tres años para las funciones éticas y de cumplimiento

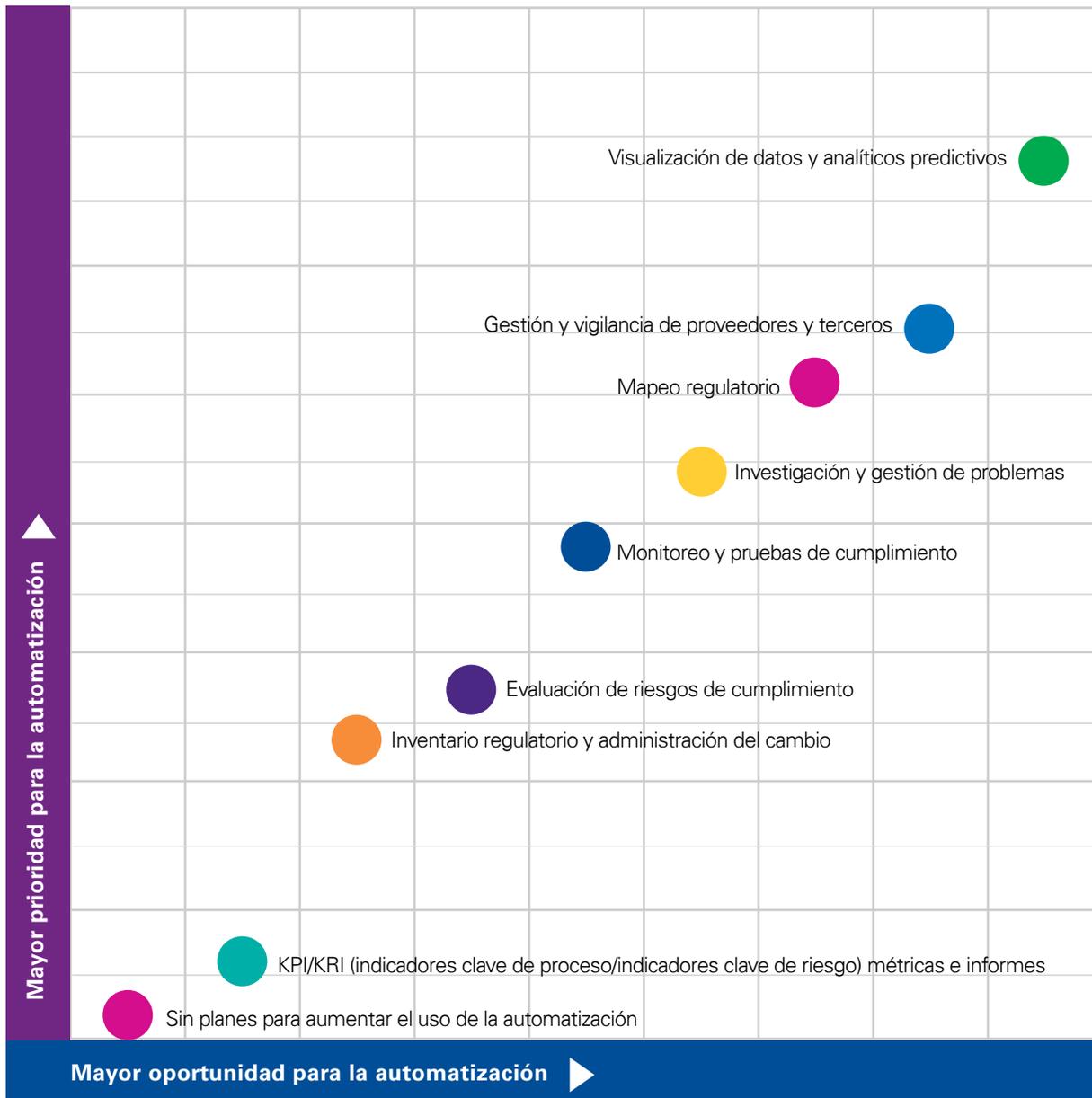


Métricas

Con el presupuesto establecido para aumentar el uso de tecnología y automatización en los departamentos de Cumplimiento, la muestra considera abrumadoramente que la visualización de datos y analíticos predictivos es la mayor oportunidad para la automatización en las áreas éticas y de cumplimiento en los siguientes tres años (68%).

Es importante destacar que el análisis de datos puede ser fundamental para los tomadores de decisiones y puede mejorar en gran medida la calidad y fundamento de los informes internos y externos.

Áreas de la función de Cumplimiento que presentan la mayor oportunidad y prioridad para la automatización en los próximos tres años



Los porcentajes suman más de 100%, ya que se podía elegir más de una opción.



Con demasiada frecuencia, confiamos únicamente en datos históricos para proporcionar informes en retrospectiva. Ahora estamos listos para elevar el estándar de la información mediante técnicas avanzadas, como la inteligencia artificial (IA) y la generación de modelos, para facilitar más información sobre el entorno actual y prever riesgos emergentes”.

Spyro Karetsos
Director de Cumplimiento
Google

Los planes para adoptar el análisis de datos dentro de la función de Cumplimiento son particularmente importantes a la luz de los indicadores tradicionalmente empleados para medir la efectividad de los programas. El estudio revela que muchas organizaciones aún emplean indicadores de carácter reactivo, como los resultados de informes de auditoría y los requerimientos de reguladores, para medir la eficacia de sus programas de cumplimiento.

Los líderes identifican los resultados de auditorías internas y externas (76%), y las acciones y requerimientos de reguladores (48%) como las principales métricas que usan para evaluar la efectividad de estos programas. En contraste, 43% utiliza el análisis de patrones relacionados con sus investigaciones como un indicador de cumplimiento, y solo 11% identifica las causas raíz como métrica principal para la evaluación del programa de cumplimiento.

¿Qué métrica utiliza su empresa para evaluar la eficacia del programa de cumplimiento?



Los porcentajes suman más de 100%, ya que se podía elegir más de una opción.

Actualmente, los departamentos de Cumplimiento en México tienen la oportunidad de migrar hacia un enfoque predictivo que les permitirá identificar y mitigar las áreas de riesgo y reducir la posibilidad de costosos esfuerzos de remediación en caso de que surjan problemas.

En esencia, el análisis predictivo de datos permite que los departamentos de Cumplimiento analicen y aborden los

problemas antes de que se conviertan en observaciones de auditoría. En los próximos años, esperamos ver un mayor aprovechamiento de datos estructurados y no estructurados, y el vínculo entre las métricas operativas y el análisis de datos con enfoque predictivo.

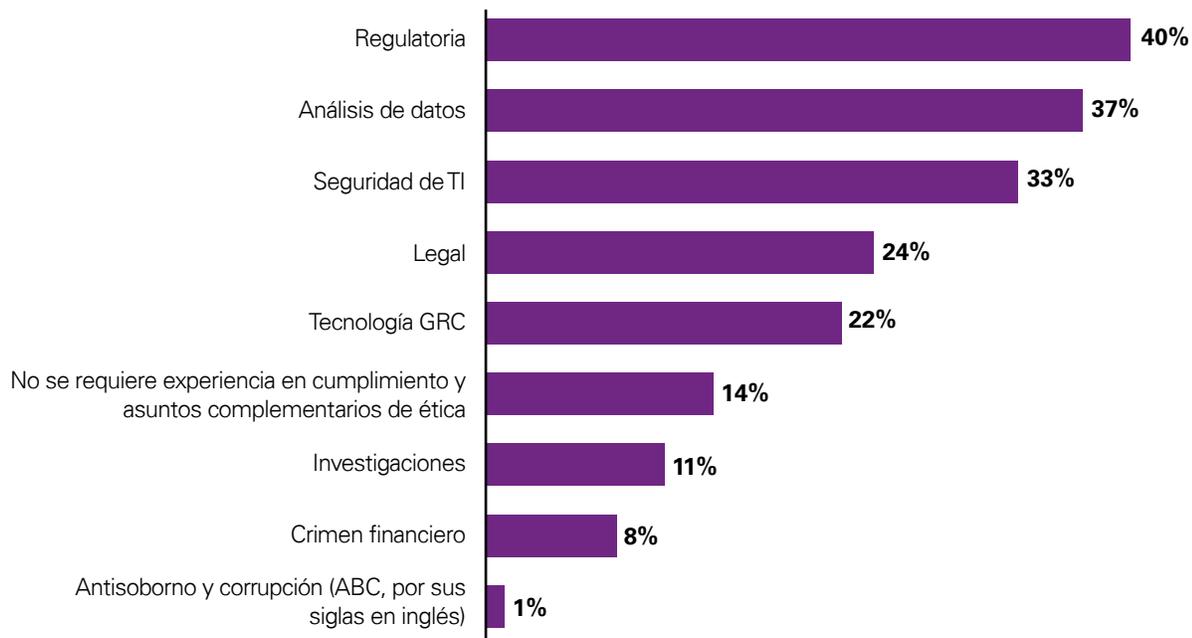
Cumplimiento en la nueva realidad

Habilidades

Ante la relevancia de la automatización y la tecnología, incluyendo la integración del análisis de datos y el monitoreo predictivo en varias actividades del departamento de Cumplimiento, los oficiales de esta función reconocen que no solo necesitan mantener las habilidades y la experiencia en los temas tradicionales, sino que deben complementar sus equipos mediante la incorporación de expertos en estas nuevas áreas.

Mientras en Estados Unidos más de la mitad de los CCO (54%) identifican el análisis de datos como un área en la que necesitan mejorar el equipo de cumplimiento existente, los líderes en México buscan incorporar personas especializadas en seguridad de la información (33%) y con experiencia regulatoria (40%).

¿En qué área necesita conocimientos especializados para complementar al equipo de Cumplimiento?



Los porcentajes suman más de 100%, ya que se podía elegir más de una opción.

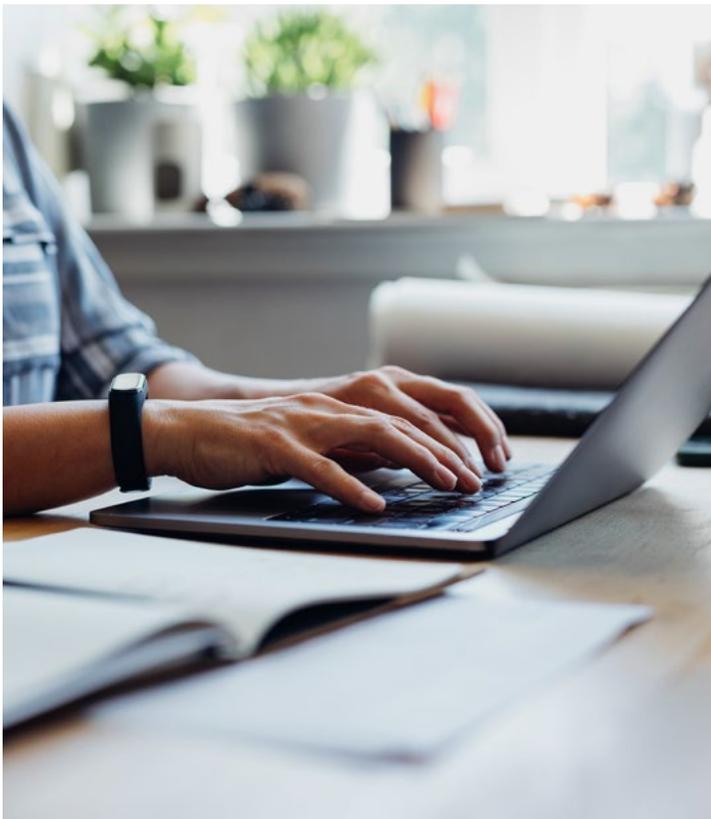
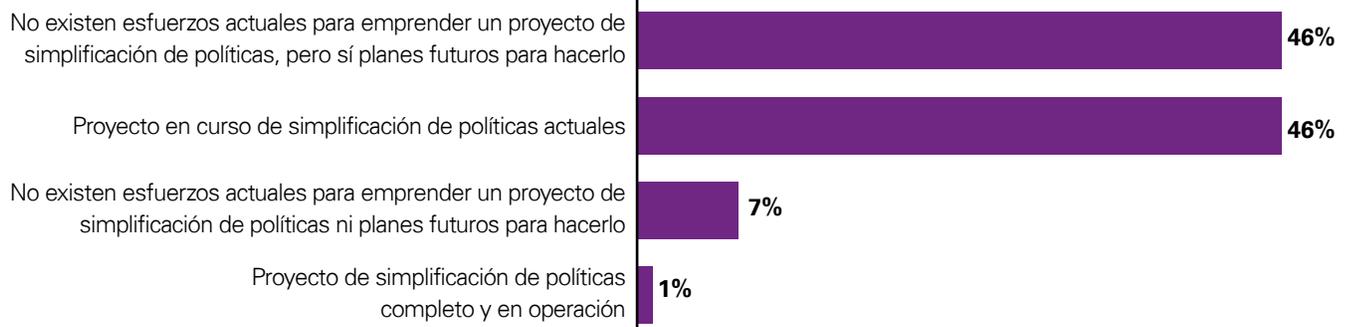
Simplificar

Con personal ubicado en todo el mundo y en diversas funciones, las organizaciones focalizan sus esfuerzos cada vez más en simplificar y consolidar las políticas y procedimientos en relación al cumplimiento. En empresas globales con colaboradores que tienen una experiencia laboral diversa, antecedentes educativos y hablan varios idiomas, es esencial que las políticas sean fáciles de encontrar e interpretar en todos los niveles de la compañía.

Si bien solo 1% de los encuestados indican haber llevado a cabo un proyecto de simplificación de políticas, esta

es claramente una iniciativa de alta prioridad para los departamentos de Cumplimiento: 46% indica que tiene un proyecto en marcha para simplificar las políticas y procedimientos, y otro 47% no está enfocado actualmente en implementar uno, pero tiene planes de hacerlo en el futuro cercano. En los próximos años, esperamos que facilitar las políticas sea parte de la estrategia con el fin de actualizar y fortalecer de forma proactiva los programas de cumplimiento.

¿Cómo describiría sus esfuerzos actuales para simplificar las políticas y procedimientos de cumplimiento?



Trabajo a distancia y presencial

La pandemia destacó la importancia de ciertas áreas de cumplimiento, como la administración de riesgos relacionados con terceros y la protección de la información. Además, marcó el comienzo de nuevos desafíos, incluyendo abordar y monitorear una fuerza laboral que comenzó a trabajar distancia, el cual es un cambio que podría no revertirse a como funcionaba antes de COVID-19.

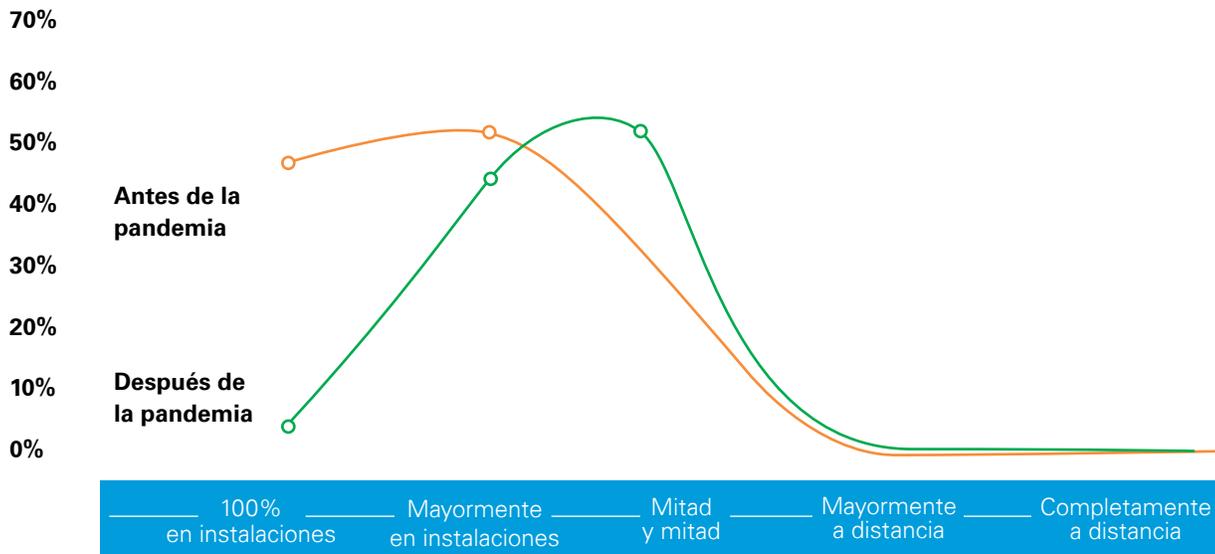
Los oficiales reconocen que el panorama en materia de cumplimiento ha cambiado rápidamente, y la necesidad de adaptarse puede haber derivado en la adopción temporal de procesos que las empresas ahora están haciendo permanentes. Debido a que se concibió que estas políticas fueran temporales, es posible que no hayan recibido los niveles adecuados de escrutinio para identificar los posibles riesgos de cumplimiento en el momento en que se establecieron.

Ante este panorama, 55% de los CCO en México indican que los controles financieros y no financieros de la empresa han sido flexibilizados como respuesta a la pandemia; 41% revela que la segregación de funciones ha sufrido cambios debido a un número menor de personal disponible y 39% señala que la selección de proveedores y los controles de debida diligencia se volvieron menos estrictos para evitar la interrupción del negocio.

Si bien 100% de los encuestados comentan que, antes de la pandemia, los miembros del equipo de Cumplimiento trabajaban total o principalmente en las instalaciones de la empresa actualmente, 53% espera que el personal

divida el tiempo entre el trabajo presencial y a distancia. Sin embargo, 47% cree que los integrantes de su equipo trabajarán la mayor parte del tiempo o completamente en los establecimientos de la compañía.

Ubicación del personal del departamento de Cumplimiento



Además de tener que ajustarse al modelo de trabajo a distancia, los departamentos de Cumplimiento han tenido que modificar rápidamente su enfoque en los nuevos riesgos que han surgido en la pandemia, incluyendo las oportunidades cambiantes para el fraude, las conductas indebidas, la creciente presión por los recursos del negocio y un panorama cambiante de riesgos relacionados con terceros.

Cuatro de cada diez de los directivos en México (40%) planean incrementar las sesiones de entrenamiento y talleres como medida para fortalecer la función de Cumplimiento de su organización, aun en el contexto de una supervisión presencial reducida, mientras que 16% planea incrementar los controles informales y las conversaciones con la fuerza laboral.



La tendencia hacia un trabajo más híbrido es innegable, pero ¿cómo mantendrán los líderes de Cumplimiento la influencia, la unidad del equipo y la confianza de los reguladores en este nuevo entorno? En la Clínica Mayo, nuestro equipo de Cumplimiento buscará optimizar la calidad de los días presenciales por medio de conversaciones que permitan construir relaciones. Necesitamos que las personas que todavía trabajan presencialmente a diario sigan pensando en nosotros, aunque no seamos tan visibles”.

Adam Briggs

Director de Cumplimiento
en la Clínica Mayo

Hallazgos específicos por industria



Servicios financieros

Construir resiliencia y proteger los derechos del consumidor han sido las tendencias que han marcado este sector en los últimos meses. La mayoría de los líderes de Cumplimiento resaltan que la seguridad y protección de la información (71%) es la actividad más relevante a perfeccionar en los próximos años. Asimismo, aluden a la protección al consumidor (42%), la prevención del lavado de dinero (33%) y la prevención de fraude (42%) como temas por mejorar.

y temas laborales (54%). Un hallazgo destacado y que contrasta con otras industrias, es que los departamentos de Cumplimiento del sector trabajan actualmente en el fortalecimiento de la cultura organizacional (69%), la mejora en la gestión de riesgos regulatorios (69%) y el fortalecimiento de políticas y procedimientos, incluyendo el Código de Ética (15%).



Manufactura

El creciente interés en el cambio climático, el impacto en las comunidades y el activismo social son tendencias que han influido en el sector de manufactura en los últimos meses. En ese sentido, los temas ASG fueron consistentemente elegidos como una de las tres principales preocupaciones de los departamentos de Cumplimiento que requieren ser perfeccionadas (42%). Una tendencia similar se encontró en relación con el cumplimiento en materia laboral (83%) y licencias y permisos (92%).



Tecnología, medios y telecomunicaciones

Los reguladores tienen un creciente interés en esta industria en relación con temas como competencia económica, protección al consumidor y seguridad de la información. La atención de los departamentos de Cumplimiento en el sector de TMT en los siguientes tres años estará enfocada en la seguridad de la información (86%), el cumplimiento de regulaciones específicas del sector (79%) y la protección del consumidor (71%), para ello buscan mejorar el análisis de datos (50%), el monitoreo y pruebas de los controles (29%) y la gestión de investigaciones (36%).



Consumo y comercio detallista

Por su parte, el sector de consumo ha identificado como principales focos a nivel de cumplimiento regulatorio la seguridad de los productos (71%), los temas laborales (50%), las licencias y permisos (43%) y la protección del consumidor (43%).



Salud y farmacéutica

Además de afrontar presiones regulatorias y de mercado, el sector salud ha estado a la delantera en lo que respecta a responder a la pandemia. Para la industria la protección de los consumidores (67%) y la seguridad de los productos (46%) son las dos obligaciones principales de cumplimiento regulatorio a perfeccionar. Si bien estas empresas han madurado en áreas como el monitoreo y testeado de controles, los líderes de Cumplimiento aún identifican este elemento (46%) como una prioridad para perfeccionar, al igual que los análisis de datos (33%), la automatización y la tecnología (63%).



Energía

La mayoría de los encuestados (77%) en este sector coinciden en que los temas ASG son la tendencia en materia de cumplimiento regulatorio que más requiere ser perfeccionada en la industria. Asimismo, coinciden en la relevancia de optimizar el cumplimiento en materia de licencias y permisos (62%)

Conclusiones

A medida que los oficiales de Cumplimiento en México miran hacia el futuro cercano, enfocándose en fortalecer y perfeccionar sus actividades actuales, integrar la automatización y la tecnología en sus procesos y abordar el cambio hacia un entorno laboral a distancia, existen acciones clave que pueden emprender:

Riesgos en evolución

- Actualizar y validar las evaluaciones internas de riesgos y los datos clave que el departamento de Cumplimiento tiene en relación con estos
- Asegurar que los riesgos relacionados con temas ASG se hayan integrado adecuadamente
- Identificar, como parte del programa de cumplimiento, las métricas clave que se utilizarán para medir resultados en todas las áreas de riesgo, incluyendo el proceso de incorporación de terceros y socios de negocio a la organización
- Considerar el uso de la tecnología y el análisis de datos para crear capacidades monitorear riesgos de cumplimiento y ética con el fin de mejorar la gestión de riesgos de manera proactiva
- Incrementar la atención en los riesgos regulatorios específicos de la industria, particularmente en aquellos sectores que tradicionalmente no han estado fuertemente regulados

Tecnología y automatización

- Desarrollar un inventario de datos existentes y posibles fuentes de datos relevantes a lo largo de la organización. Identificar la relación entre la información obtenida que puede apoyar los esfuerzos de cumplimiento y su eficacia
- Desplegar un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) para medir e informar sobre el éxito del programa de cumplimiento a las partes interesadas. Priorizar el uso de indicadores basados en actividades de monitoreo, especialmente si son predictivas, en vez de emplear los resultados de auditorías anteriores

Cumplimiento en la nueva realidad

- Fortalecer los programas antifraude y de prevención de conductas no éticas derivadas del trabajo a distancia, así como las limitaciones del personal y los recursos que pueden representar un riesgo para las operaciones actuales
- Preparar al área de Cumplimiento para cualquier cambio en el modelo operativo de negocio. En particular, hay que confirmar que los riesgos relativos a temas ASG son apropiadamente identificados e integrados al plan de negocios con la participación del área de Cumplimiento

kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx

Contactos

Luis Preciado
Socio Líder de Risk Advisory
Solutions de KPMG en México
y Centroamérica

Dalia Sierra
Socia de Forensic y Asesoría
en Cumplimiento
KPMG en México

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuestas y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.



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 en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.