

Deloitte.



Caminando hacia la nueva
realidad en Cono Sur

Agosto, 2020



**CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO**
Desde 1845

Contenido

- Introducción
- La nueva realidad.
Tres etapas para responder a ella
- Planificación de escenarios, la clave
- Estimación de la evolución del valor
de las industrias
- Golpe de timón
- Nueva realidad, nuevas oportunidades
- Llegó el momento de prosperar
- Conclusión

Introducción

Después del COVID-19, el mundo no volverá a ser el de antes; y los negocios, tampoco. Hoy, las empresas deben enfrentarse a una realidad muy diferente a la que conocían, a un entorno sin precedentes que seguramente presentará retos importantes o, hasta ahora, inimaginables, que sin duda pondrán a prueba su resiliencia.

Para hacer frente a esta nueva “normalidad”, y lograr recuperarse y salir adelante, será fundamental que las organizaciones estén **preparadas** –construyendo un entendimiento del contexto en el que se encuentran y gestionando la continuidad de su negocio– y **respondan** de una manera adecuada –identificando sus oportunidades y retos, aprendiendo y resurgiendo más fuertes–.

De esta forma, las empresas podrán desarrollar un plan de acción hacia el futuro, alineado con su visión y situación actual; serán, en resumidas cuentas, capaces de **prosperar**. A través de este documento, Deloitte quiere apoyar y guiar a las empresas en este camino hacia la re-estabilización y recuperación, brindándoles las herramientas esenciales para emprender este viaje.

Confiamos en que este análisis sea de su interés y le resulte útil.



La nueva realidad

Tres etapas para responder a ella

¿Cómo puede mi empresa lograr una recuperación, tras el impacto de la pandemia?, ¿qué pasos debería seguir para lograr estabilizarme?, ¿la nueva realidad será un regreso a la normalidad previa a la pandemia?, ¿cómo tendría que cambiar mi enfoque para, en algún momento, no solo lograr recuperarme, sino crecer y prosperar?

Estas inquietudes podrían ser algunas de las más recurrentes entre las organizaciones al momento de entrar a esta nueva etapa. Con el propósito de brindarles una mayor claridad y guía para recorrer de la manera más asertiva este camino de reapertura, Deloitte definió tres etapas esenciales a considerar:

“El mayor peligro en tiempos de incertidumbre no es la incertidumbre misma, sino actuar con la lógica de ayer”.

*Managing in Turbulent Times,
Peter F. Drucker (1980).*





1. Prepararse

¿En qué consiste?

Construir un entendimiento de la nueva normalidad.

Objetivo y acciones:

Gestionar la continuidad del negocio.

- Implementar planes de comunicación.
- Implementar medidas de trabajo adecuadas.
- Priorizar decisiones estratégicas.
- Identificar riesgos.
- Asegurar el soporte a clientes.



2. Responder

¿En qué consiste?

Identificar oportunidades y retos para la compañía.

Objetivo y acciones:

Aprender y resurgir más fuertes.

- Reflexionar sobre las lecciones aprendidas.
- Reinventar la estrategia y el modelo operativo.
- Gestionar el regreso de los empleados.
- Adoptar los protocolos gubernamentales.
- Colaborar con proveedores y clientes.
- Ejecutar planes de crecimiento.



3. Prosperar

¿En qué consiste?

Desarrollar un plan de acción hacia el futuro, alineado a la visión y estado de la compañía.

Objetivo y acciones:

Prepararse para la nueva normalidad.

- Realizar evaluaciones de vulnerabilidades.
- Rediseñar el plan de negocios, considerando la “nueva normalidad”.
- Construir escenarios para tomar decisiones.
- Construir resiliencia operativa y financiera.
- Reestructurar la cadena de suministro.
- Implementar soluciones digitales para el negocio del futuro.

Planificación de escenarios, la clave

Uno de los aspectos más importantes para tener éxito en esta nueva realidad a la que las organizaciones deberán hacer frente será la planificación de escenarios, un proceso que debe conllevar a una profunda reflexión y análisis que permita comprender el nuevo entorno, conocer cuáles son los escenarios que podrían suscitarse y las acciones que se deberán poner en marcha para consolidar su resiliencia.

A continuación, presentamos, resumidamente, los tres aspectos principales que contempla la planificación de escenarios:

01. Entender la nueva normalidad

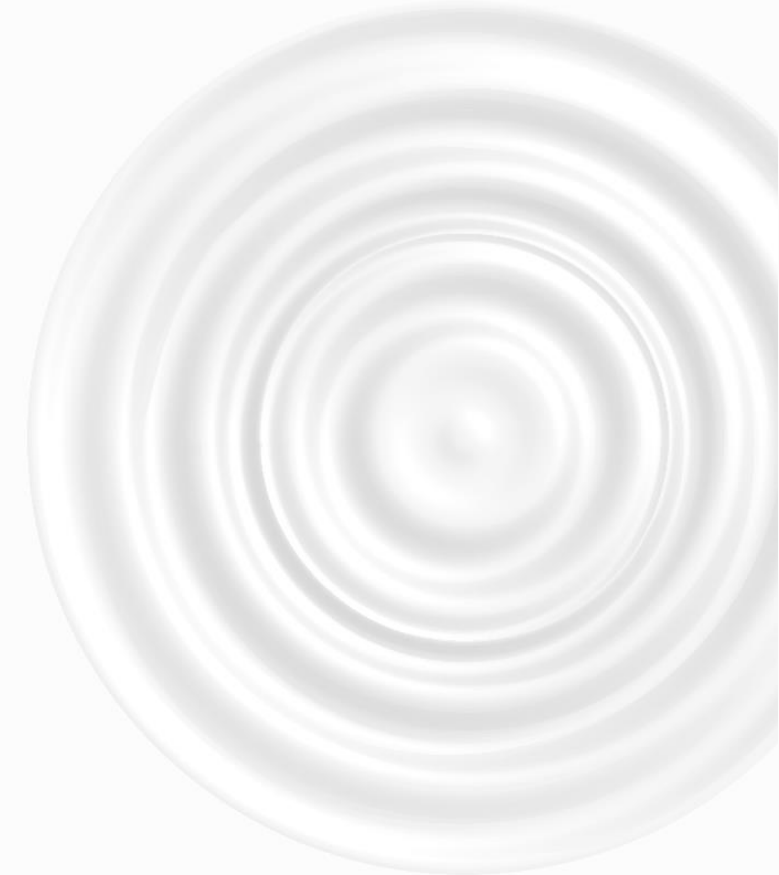
Generar un entendimiento y comprensión de la planificación de escenarios, como una herramienta de utilidad para las empresas, y estar conscientes de la diversidad de condiciones derivadas de la crisis del COVID-19 a las que podrían enfrentarse.

02. Elaborar los distintos escenarios

Aterrizar cuáles son los escenarios que se prevén en el largo plazo e identificar las implicaciones que cada uno de ellos tendrá para la organización.

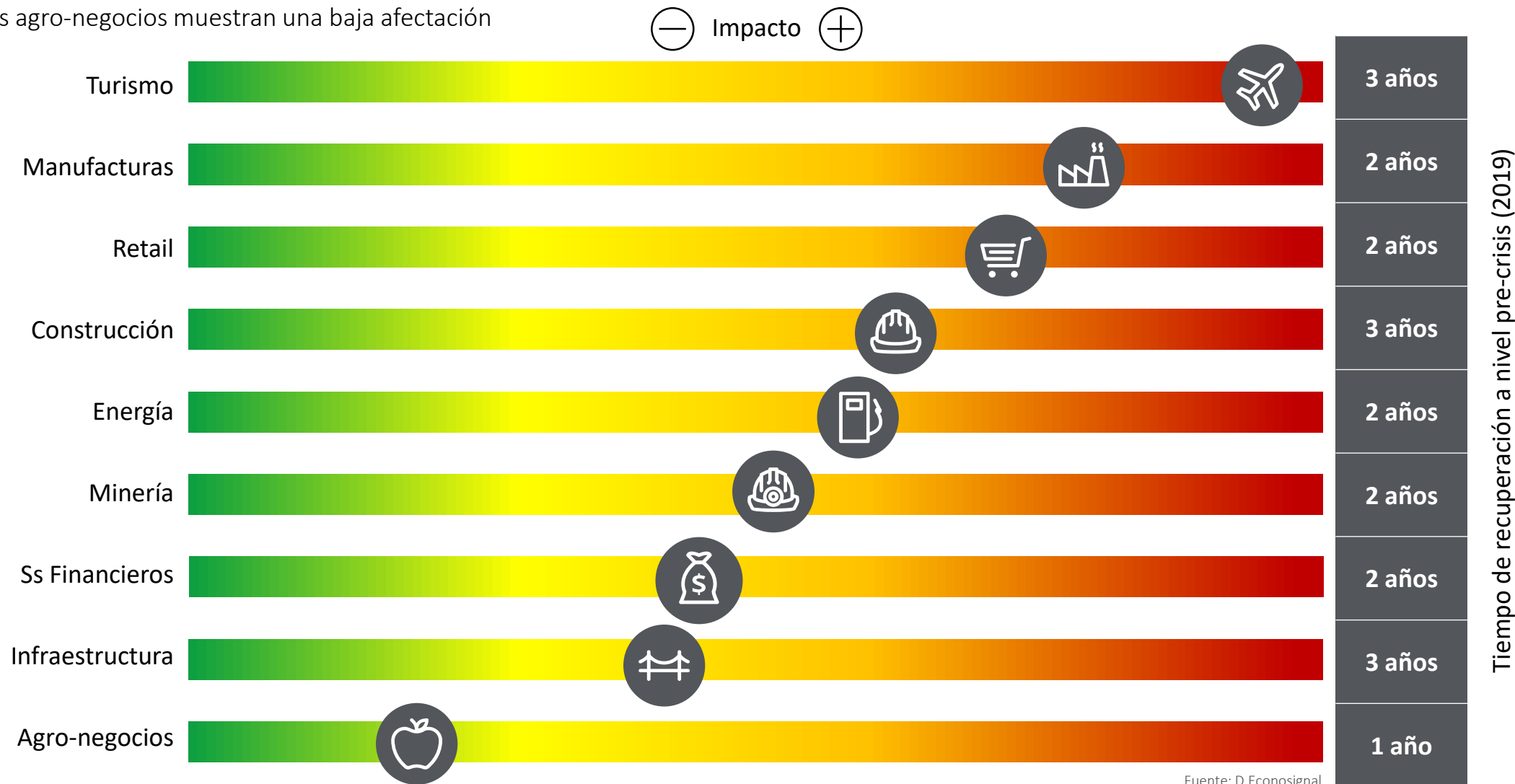
03. Planear para prosperar

Determinar la situación de la organización hacia el futuro y crear un plan de acción adaptable, a un alto nivel.



Estimación del impacto de la crisis en las industrias y recuperación

El turismo está entre las actividades más impactadas, mientras que los agro-negocios muestran una baja afectación



Fuente: D.Econosignal.

Pronósticos bajo tres escenarios Cono Sur




De igual forma, desarrollamos tres posibles escenarios y pronósticos económicos:

	Rápida contención (V)	Año perdido (U)	Economía de guerra (L)
Cierre PIB 2020e	3 meses: junio -6.0% 5% Prob*	3-6 meses: junio - septiembre** -9.8% 70% Prob	12 meses: marzo '21 -12.8% 25% Prob
Global	<ul style="list-style-type: none"> o Recesión global: -3.0%. o Brasil cae entre 3.0% y 4.0%. o Control rápido de la pandemia. o Los precios de los <i>commodities</i> agrícolas se recuperan rápidamente. o Reactivación rápida de la economía global. 	<ul style="list-style-type: none"> o Recesión global: -5.0%. o Brasil cae entre 8% y 10%. o Surgen nuevos brotes del virus antes de que se desarrolle una vacuna. o Los precios de los <i>commodities</i> se mantienen bajos, pero se recuperan hacia fines de año. 	<ul style="list-style-type: none"> o Recesión global: -6.5%. o Brasil cae entre 10% y 12%. o Fallan medidas para contener contagios y se establecen nuevas restricciones. o Continúan deprimidos los precios de <i>commodities</i>.
Cono Sur	<ul style="list-style-type: none"> o Fuerte contracción del PIB interanual en el 2T. o Las medidas de aislamiento social se levantan de forma completa con relativa rapidez, en torno a julio en promedio. o Los paquetes económicos (fiscales y monetarios) contracíclicos resultan efectivos para contener la recesión e impulsar un repunte económico. o El clima social y político se mantiene estable, dado que el aumento de la pobreza y el desempleo se revierte. o Se prevé un crecimiento interanual positivo en el 4T 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> o La economía cae más significativamente inter-anual en el 2T 2020, continúa su caída en 3T y en menor medida en el 4T 2020. o Hasta septiembre, las medidas de confinamiento se endurecen en ciudades con rebrotes. o La capacidad hospitalaria para atender a los pacientes no se satura, aunque permanece cerca del límite. o Los estímulos económicos muestran una efectividad limitada en el corto plazo para contener el impacto. o El desempleo y la pobreza se incrementan de forma sostenida, ocasionando mayor descontento social. o La recuperación inter-anual se espera para el 1T/2T 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> o No se logran mitigar los efectos de la pandemia y en 2021 la actividad económica se estanca. o Las medidas de confinamiento se endurecen en ciudades con rebrotes de manera intermitente hasta 1T 2021. o La infraestructura hospitalaria para atender a los pacientes se satura en algunos países. o La capacidad presupuestaria de los gobiernos se agota, por lo que los estímulos disminuyen. o El mayor incremento del desempleo y la pobreza ocasionan inestabilidad social. o La recuperación interanual se da en el 1T 2022.

e: Estimado para el cierre 2020. Prob: Probabilidad de cada escenario.

* La probabilidad del escenario de rápida contención es =0 para Argentina. ** La reapertura comienza en junio, pero de forma muy gradual.

Fuente: D.Econosignal.

País	Situación	Crecimiento proyectado para 2021
<p>Argentina</p> 	<ul style="list-style-type: none"> o La crisis del COVID-19 encontró a Argentina sumergida en importantes desbalances: economía en recesión desde 2018, inflación alta, inestabilidad del mercado cambiario y en un proceso de renegociación de la deuda pública. o El país determinó una de las cuarentenas más largas y estrictas del mundo, y dado que aún no parece haber dejado atrás el pico de casos, la misma se sostendría o incluso podría endurecerse en las próximas semanas. o En este contexto, el PIB real se contraerá significativamente en 2020, al tiempo que la intensidad de la recuperación esperada para el próximo año dependerá no sólo de cómo evolucione internamente la pandemia, sino también del éxito en el proceso de reestructuración de la deuda externa y de la resolución de otros desequilibrios acumulados en años previos. 	<p>5.6%</p>
<p>Paraguay</p> 	<ul style="list-style-type: none"> o Paraguay está entre los países de la región que mejor pudo manejar hasta el momento el impacto de la pandemia generada por el COVID-19. o Lo anterior, sumado a una posición macroeconómica relativamente sólida, contribuirá a mitigar el impacto negativo de la pandemia sobre la economía. o En efecto, la actividad económica interna caerá sólo levemente en 2020, al tiempo que se espera un rápido e intenso "rebote" del PIB real durante 2021. 	<p>4.2%</p>
<p>Uruguay</p> 	<ul style="list-style-type: none"> o Uruguay también ha logrado manejar con relativo éxito la irrupción del COVID-19, lo que se traducirá una menor caída del PIB real que la que sufrirán sus principales socios comerciales, Argentina y Brasil. o El éxito de la estrategia implementada hasta ahora para la lucha contra la pandemia le dará al oficialismo el respaldo político para avanzar en el corto plazo con la agenda de reformas estructurales y fiscales impulsada por el oficialismo. o Uruguay se encuentra entre los países de la región con las mejores expectativas de crecimiento para el mediano plazo, debido a la solidez de sus fundamentales macro y la estabilidad de las reglas de juego. 	<p>4.6%</p>

Fuentes: EIU Country Reports: Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Panamá y República Dominicana: Junio 2020, El Salvador: Julio 2020, Honduras: Mayo 2020

Golpe de timón

Una vez que las empresas ya tienen claridad respecto a los escenarios económicos a los que tendrán que hacer frente y su posible recuperación, llegó el momento definir cuál es la mejor estrategia para responder a las condiciones que establezca esta nueva realidad.

Para ello, lo más probable es que sea necesario replantear la estrategia y el modelo de negocio actuales, utilizando un enfoque diferente e innovador que les permita prosperar. ¿Sobre qué aspectos deberán enfocar esfuerzos las organizaciones para responder a esta reapertura?

Focos estratégicos que las empresas deberán considerar durante la reapertura económica:




1. Mitigar el riesgo, mantener la continuidad operativa y preservar el flujo de efectivo

- Incrementar la visibilidad en la calidad y en el servicio a clientes, así como en la cadena de suministro y operaciones.
- Mantener el foco en el flujo de efectivo, anticipando quiebras y asegurando financiamiento.
- Asegurarse de que los protocolos de riesgos del negocio están ejecutándose de manera adecuada.



2. Enfocar el liderazgo en las relaciones con clientes y empleados

- Priorizar operaciones para permitir un regreso paulatino, administrando y reduciendo la complejidad del portafolio de productos y servicios, y reevaluando precios y contratos con clientes.
- Tener claro los roles de liderazgo durante la reapertura, descentralizando la toma de decisiones.
- Apoyar la salud física y emocional de los empleados, con esfuerzos que estén alineados con la estrategia de negocio.

 **3. Reiniciar las cadenas de suministro de manera sincronizada**

- Visualizar un proceso dinámico de ventas y planeación de operaciones, con un enfoque en las restricciones de la cadena de suministro.
- Asegurar la disponibilidad logística, considerando rutas y medios alternativos, revisando costos e implicaciones en los acuerdos de distribución.
- Mejorar la visibilidad con los socios en la cadena de suministro.

 **4. Mantener el foco en los indicadores externos**

Dar seguimiento constante a los distintos indicadores para intentar anticipar cualquier interrupción adicional (Indicador Global de Actividad Económica, altas/Bajas IMSS, ventas retail, producción de manufactura, índices bursátiles, precios de commodities, tasas de interés).



Nueva realidad, nuevas oportunidades

La nueva normalidad en la que las empresas tendrán que incursionar sin duda ofrecerá retos importantes e inesperados, pero también oportunidades significativas que pueden impulsar su desarrollo y competitividad.

Estas oportunidades dependerán de la industria o sector; para aprovecharlas, será esencial la preparación que las organizaciones tengan para adaptarse de una mejor forma y de una manera más rápida, a los cambios que ofrece este nuevo entorno.

Bajo nuestra perspectiva, y de manera general, éstas serán las principales oportunidades:

- Apertura a nuevos canales digitales, con implementaciones aceleradas y ágiles.
- Reevaluación de la estrategia y plan de negocios
- Reevaluación del portafolio, para enfocarlo a la nueva realidad, poniendo especial atención en los activos de baja rentabilidad o improductivos.
- Oportunidad para reestructurar el modelo de trabajo de la empresa (trabajo remoto).
- Tercerización y reducción de procesos redundantes.
- Adopción de nuevas tecnologías en suministro y distribución.
- Cadenas productivas más robustas y compactas.
- Controles de planta remotos y desarrollo de mejores prácticas.
- Hidrocarburos y energéticos a precios bajos.



A la par del conocimiento que se tenga de estas oportunidades, en Deloitte, hemos desarrollado una serie de sugerencias que las empresas pueden considerar, dependiendo de su industria o sector, para aprovechar de mejor forma las condiciones establecidas por cada uno de los tres escenarios explicados previamente.

	Manufactura	Consumo	Servicios Financieros	Real Estate	Hospitalidad
Rápida Contención (V)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reestablecer la cadena de suministro. ○ Redefinir políticas de trabajo remoto. ○ Desarrollar escenarios de liquidez. ○ Acelerar capacidades tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Optimizar procesos operativos, garantizando entregas a tiempo. ○ Implementar omnicanalidad. ○ Priorizar talento con experiencia digital. ○ Invertir en transformación digital. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener el trabajo remoto. ○ Evaluar reestructuración de préstamos. ○ Racionalizar fuerza laboral. ○ Establecer programas de remediación y venta de cartera. ○ Impulsar canales digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener proyectos en marcha personal. ○ Estrategia comercial agresiva. ○ Retener talento clave. ○ Priorizar la liquidez. ○ Invertir en plataformas digitales y en ciberseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar estrategias comerciales de menor volumen. ○ Realizar cierres parciales. ○ Retener personal clave. ○ Gestionar ventas a futuro. ○ Priorizar la liquidez. ○ Impulsar plataformas digitales.
Año perdido (U)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar la eficiencia de la cadena de suministro. ○ Plantear estrategias de reducción de costos. ○ Racionalizar recursos humanos. ○ Buscar alternativas de liquidez y financiamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cubrir protocolos de sanidad (en instalaciones y con el personal). ○ Invertir para generar confianza (considerar certificaciones, suministros, procesos). ○ Implementar tecnología de pago remoto. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Optimizar operaciones. ○ Ajustar el modelo de crédito y redefinir clientes objetivo. ○ Identificar productos estratégicos. ○ Priorizar la liquidez. ○ Impulsar la automatización y ciberseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Seleccionar proyectos activos y de hibernación. ○ Reducir personal; considerar Outsourcing. ○ Priorizar la liquidez y renegociar créditos. ○ Estrategia de comunicación en medios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comercialización a mercado doméstico. ○ Incrementar cierres de instalaciones. ○ Racionalización severa de personal. ○ Gestionar ventas y descuentos importantes. ○ Priorizar liquidez y créditos. ○ Plataformas digitales intensivas.
Economía de guerra (L)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar capacidad y recursos para operar en niveles mínimos. ○ Redefinir la continuidad de unidades de negocio. ○ Realizar ajustes organizacionales. ○ Evaluar una reestructura de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar la eficiencia en las operaciones y maximizar recursos. ○ Optimizar rentabilidad del catálogo de productos. ○ Implementar herramientas de control y reducción de gastos. ○ Optimizar seguridad (ante posibles saqueos, mermas). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ajustar operaciones con un plan de emergencia. ○ Evaluar crecimiento inorgánico. ○ Orientar créditos a clientes en actividades esenciales. ○ Minimizar personal. ○ Negociar con gobierno. ○ Priorizar la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proyectos muy enfocados a segmentos específicos. ○ Estrategia comercial enfocada a nichos clave. ○ Renegociar créditos y evaluar esquemas de capitalización. ○ Fideicomisos de asociación con proveedores y financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias comerciales de segmentos y empaquetamiento. ○ Cierres totales o temporales. ○ Racionalización alta de personal y recursos compartidos. ○ Gestionar ventas a futuro. ○ Reestructuras de crédito. ○ Asociaciones fiduciarias.

	Infraestructura	Agroindustria	Energía	Salud	Telecomunicaciones y Medios
Rápida Contención (V)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arrendamiento y esquemas de uso flexible de equipo. ○ Plan de pagos oportuno con gobierno. ○ Ajuste de personal. ○ Priorizar la liquidez. ○ Invertir en ciberseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar oportunidades de crecimiento. ○ Reestructurar personal. ○ Cuidar costos y flujo de efectivo. ○ Reestructurar deuda. ○ Evitar retiro de capital. ○ Comunicación digital. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar la continuidad operativa y el suministro, con planes de mejora. ○ Gestionar la liquidez y deuda. ○ Alianzas estratégicas. ○ Racionalización y seguridad del personal. ○ Reforzar sistemas y ciberseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ajustar procesos de contacto con los proveedores de salud. ○ Monitorear factores que impacten el flujo de efectivo. ○ Invertir en tecnología para dar seguimiento al mercado (dashboards). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener trabajo remoto. ○ Desarrollar estrategias para responder a las crecientes demandas. ○ Establecer un equipo que realice evaluaciones del impacto.
Año perdido (U)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disposición de equipo. ○ Renegociación de renta de equipo y maquinaria. ○ Plan de pagos (gobierno). ○ Outsourcing severo. ○ Renegociar créditos. ○ Invertir en plataformas digitales y en ciberseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redimensionar estructura operativa. ○ Inserción en el mercado digital. ○ Racionalización de jornadas laborales. ○ Reestructurar deuda. ○ Reducir gastos fijos. ○ Impulsar la automatización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reforzar suministro. ○ Incrementar confiabilidad operativa (seguridad, resiliencia, ciberseguridad). ○ Mejorar percepción de riesgo de las calificadoras. ○ Retener talento crítico. ○ Incrementar la eficiencia de recursos y priorizar proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar planes de acceso (financiamiento) a pacientes. ○ Desarrollar planes de excelencia operativa y ventas vía remota. ○ Redefinir políticas de inversión. ○ Invertir en atención virtual de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Migrar al trabajo remoto permanente. ○ Reforzar servicios de red frente a la inversión acelerada en digitalización. ○ Ampliar cartera de productos. ○ Fortalecer la experiencia omnicanal.
Economía de guerra (L)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preparación para licitaciones futuras. ○ Programas de gobierno y privados. ○ Alianzas entre empresas. ○ Buscar capitalización. ○ Fideicomisos de inversión con proveedores y financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar nuevos proveedores o mercados. ○ Estrategias de productos a largo plazo. ○ Vender activos no esenciales. ○ Colaboración vertical y con competidores. ○ Tercerización operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Continuidad del negocio con excelencia operativa y reducción de costos. ○ Evaluar alternativas de transición energética. ○ Simplificar la estructura fiscal y de deuda. ○ Buscar nuevas formas de trabajo con tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sustituir proveedores en riesgo de inviabilidad financiera / operativa. ○ Reorientar recursos a proyectos rentables. ○ Reorganizar estructura y modelo de negocio. ○ Invertir en soluciones para predecir la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias comerciales de segmentos y empaquetamiento. ○ Cierres totales o temporales. ○ Racionalización alta de personal y recursos compartidos. ○ Gestionar ventas a futuro. ○ Reestructuras de crédito. ○ Asociaciones fiduciarias.

Llegó el momento de prosperar

El camino hacia esta nueva realidad no será fácil; no obstante, después de lograr una recuperación y estabilización, las organizaciones deberán enfocarse en el siguiente paso: prosperar.

La innovación será un factor esencial en esta nueva etapa, en la que, para salir vencedoras, las empresas tendrán que implementar estrategias creativas y novedosas, que las hagan destacar. A continuación, algunas propuestas desarrolladas por Deloitte, que pueden abonar a este propósito:

- Adaptar la propuesta de valor para brindar servicio a través de medios digitales o incorporando el distanciamiento social.
- Identificación de nuevas fuentes de ingresos (salud, consumo en casa, entrega a domicilio).
- Crear una nueva estructura de costos, en la que los costos variables tengan un mayor peso y los costos fijos se reduzcan.
- Evaluar las divisiones operativas y/o activos productivos, para determinar si son rentables, generan flujo de efectivo y aportan valor, o si generaría más valor venderlos y utilizar los recursos para apuntalar divisiones con mayor rentabilidad.
- Reconfigurar el modelo de distribución, asegurando la flexibilidad de entrega.
- Ajustar el relacionamiento con clientes que preferirán interacciones remotas y digitales, y reconfigurar los activos productivos.
- Penetrar nuevos segmentos de mercado para dar servicio a clientes que resulten más costo-efectivos, frente al distanciamiento social.
- Reconfiguración de los socios de negocio y proveedores a modelos *just-in-time* e inventario administrado.

Conclusión

Sin duda, la nueva “normalidad” creará un importante nicho de oportunidades para las organizaciones, ya sea para reducir costos, incursionar en nuevos mercados o reevaluar sus negocios; sin embargo, esto no será, en muchos casos, ni visible ni sencillo de lograr.

Solo aquellas organizaciones que hayan realizado profundos ejercicios de análisis y reflexión y, como resultado de ellos, hayan logrado redefinir sus negocios e identificar sus principales áreas de desarrollo, serán probablemente las que prosperen durante los siguientes años.

El camino a seguir no está definido y no existe una “receta” universal para navegarlo. Las circunstancias actuales hacen surgir el liderazgo resiliente dentro de las empresas y es por ello, justamente, que los líderes requieren prestar mayor atención y contar con el apoyo necesario para prosperar en esta “nueva” realidad.



Contactos

María Inés Del Gener

CEO del Marketplace Cono Sur
mdelgener@deloitte.com

Horacio Dinice

Líder Clients & Industries Marketplace Cono Sur
hdinice@deloitte.com

Argentina

Buenos Aires

Florida 234 - Piso 5
C1005AAF
Tel.: +54 (11) 4320 2700

Córdoba

Humberto Primo 670 – Piso 4
X5000FAN
Tel.: +54 (351) 428 6200

Mendoza

Av. España 1342 – Piso 3
Oficina 2
M5500DWN
Tel.: +54 (261) 438 1865

Rosario

Paraguay 777 – Piso 14
S2000CVO
Tel.: +54 (341) 446 0000

Paraguay

Asunción

Av. Brasilia 767 casi Siria
Tel.: +595 (21) 237 5000

Uruguay

Montevideo

Juncal 1385 – Piso 11
11000
Tel.: +598 2916 0756



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también conocida como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro y entidades relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y entidades relacionadas son responsables solamente de sus propios actos y omisiones, y no de las demás. DTTL no proporciona servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte es un proveedor global líder de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red global de firmas miembro y entidades relacionadas en más de 150 países y territorios (colectivamente, la "organización Deloitte") presta servicios a cuatro de cada cinco compañías Fortune Global 500®. Aprenda cómo los aproximadamente 312.000 profesionales de Deloitte generan impactos que trascienden en www.deloitte.com.

Esta comunicación contiene solamente información general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando servicios profesionales o asesoramiento. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan representaciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta comunicación, y ninguno de DTTL, sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes serán responsables de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.

© 2020. Para más información contacte a Deloitte & Co. S.A.