



Navegando la volatilidad del contexto económico actual

Cómo las compañías pueden hacer frente a la disrupción operativa y a la desaceleración económica



Contenidos

Navegando a través de la volatilidad -Cómo prepararse para la incertidumbre y la disrupción	5
El desarrollo de la economía	6
Disrupción de la industria	10
Un vistazo a las industrias	12
Preguntas clave	24
Respondiendo a las condiciones del mercado	26
Soluciones extraordinarias para escenarios inesperados	28
Contactos principales	29
Bibliografía	29



Resumen: Navegando a través de la volatilidad Cómo prepararse para la incertidumbre y la disrupción

Observando la economía global en su superficie se pueden identificar rápidamente determinadas tendencias como las tensiones políticas, la volatilidad en los mercados financieros y el nivel de endeudamiento de algunos países de Europa (como Grecia, Italia y Portugal) han provocado una desaceleración de la economía global.

Asimismo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó un crecimiento económico de 2.6% para finales de 2019, en comparación con el de 2.9%, reportado en 2018. Los bancos centrales de países como los Estados Unidos, Brasil, México y la región de la Unión Europea, con la intención de mantener uno de los ciclos de expansión más largos de la historia, han optado por implementar una política monetaria expansiva (bajando sus tasas de interés) y otorgar facilidades fiscales que incentiven la inversión.

Por otro lado, la guerra comercial entre los Estados Unidos y China, las dos principales potencias mundiales, presenta un panorama incierto para la economía mundial, y aunque se pronostican tasas de crecimiento positivas en las economías de estos países para los siguientes dos años, lo cierto es que son menores a las de 2018.

Adicionalmente a la desaceleración económica global, la Cuarta Revolución Industrial (4RI) representa hoy un desafío crucial para las empresas, el cual deberán enfrentar adaptándose a los cambios disruptivos, para automatizar sus procesos, de forma inteligente e integrada. Asimismo, representa una oportunidad para que las compañías aprovechen la amplitud y conectividad que este cambio ofrece, conceptos que, en estos días, son de suma importancia, ya que permiten a los actores económicos

generar alianzas estratégicas con empresas externas especialistas en los diferentes procesos de la cadena de valor y maximizar la calidad de sus productos y servicios, a costos más accesibles.

Pero esta era digital presenta también nuevos riesgos y amenazas para las compañías. Competidores mejor preparados, nuevos modelos de negocio y estructuras de costo más sencillas, entre otros, son algunos de los aspectos más relevantes que hoy se deben tener en cuenta.

Con el propósito de ayudar a las empresas, en estos tiempos de incertidumbre, el equipo de especialistas de Deloitte ha preparado este documento, que explora las nuevas realidades económicas que están afectando a los sectores clave de nuestra economía. Este trabajo presenta un abanico de opciones e ideas para que los agentes principales del mercado —accionistas, directivos, operadores y acreedores— reflexionen, consideren y puedan prepararse de manera proactiva para proteger el valor y los intereses de las organizaciones.

Juan José Perojo

Socio Líder de Value Creation & Restructuring Services en Deloitte Spanish Latin America

La economía mundial

La desaceleración de la economía, el proteccionismo de EE. UU. y la volatilidad en los mercados financieros anuncian un periodo de incertidumbre para la economía global

Las expectativas de crecimiento para la economía global apuntan hacia una desaceleración en los próximos años. El crecimiento del PIB mundial en 2018² fue de 2.9%, mientras que, para 2019 y 2020, se esperan tasas de crecimiento de 2.6% y 2.7%, respectivamente¹.

Los dos motores más relevantes de la economía global seguirán siendo los Estados Unidos y China, tanto por el tamaño actual de sus economías como por el constante y rápido ritmo de crecimiento económico del gigante asiático. Sin embargo, como consecuencia, la guerra comercial entre ambas potencias se ha convertido en la causante principal de la desaceleración del crecimiento económico en 2019.

Por otro lado, la disminución de la confianza del consumidor en diferentes países de Europa, en Japón, Latinoamérica e incluso en los Estados Unidos es un foco rojo para la economía global.

Debido a estas razones, y agregando las bajas tasas de inflación en esas regiones, los bancos centrales han optado por comenzar un periodo de reducción en las tasas de interés para poder incentivar la economía: en 2019, la Unión Europea ha bajado su tasa en 10 puntos base (pb); EE.UU., en 50 pb; Brasil, en 50 pb; y México, en 50 pb².

Latinoamérica y El Caribe tampoco han podido apartarse de la tendencia global de desaceleración. La CEPAL estimó un crecimiento para la región durante 2019 de 0.5%, además de la desaceleración generalizada en 17 de los 20 países que conforman América Latina³.

Este contexto se ha visto reflejado en una recesión en Argentina; en un crecimiento de 1.1%, en 2018, para Brasil (saliendo de la recesión económica de los años pasados), con

una perspectiva de 0.8% para 2019; y en cierta incertidumbre en México, a partir del cambio de gobierno federal en 2018.

Después de la crisis inmobiliaria de 2008, se había mantenido, a nivel global, un periodo de estabilidad en los mercados financieros, las condiciones de financiamiento habían mejorado y, con el paso del tiempo, algunos gobiernos habían alcanzado altos niveles de endeudamiento. Por ejemplo, los Estados Unidos alcanzó una deuda pública de 77.4% del PIB en 2018; algunas economías europeas, como Grecia, 181.8%; Italia, 131%; Portugal, 120.1%; y Bélgica, 102%. Esto ha traído una mayor exposición al riesgo crediticio, así como una menor capacidad de resiliencia ante situaciones de estrés⁴.

A la desaceleración económica se le suma la disrupción de la Cuarta Revolución Industrial

Con el paso del tiempo, la tecnología ha tomado el papel principal en la forma en la que hacemos negocios. A través de los años, las revoluciones industriales nos han permitido mejorar procesos, han abierto la puerta al conocimiento y nos han permitido ser más eficientes.

La 4RI es un arma de doble filo para las empresas: puede ayudarlas a obtener mejores márgenes, reducir costos y operar en mercados donde antes no podían acceder; sin embargo, también puede ser la causa de su estancamiento.

Un claro ejemplo de una empresa que ha aprovechado la tecnología a su favor y ha logrado leer las tendencias de la industria es Apple. Cuando comenzó, era una empresa que se dedicaba principalmente al desarrollo y comercialización de equipo *hardware*; no obstante, su entonces CEO, Steve Jobs, entendió hacia dónde se dirigía la industria y comenzó a elaborar teléfonos inteligentes, contenido digital, servicios, aplicaciones móviles, etc.

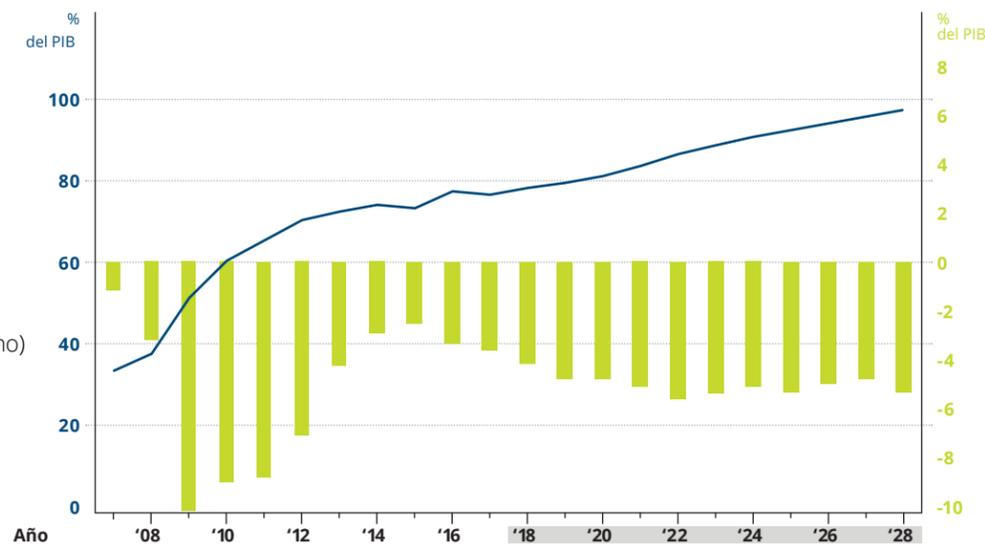
Empresas como Thomas Cook, por ejemplo, no han realizado a tiempo dichas adecuaciones a sus modelos operativos y de negocios, y se han visto gradualmente afectadas, hasta llegar al punto de discontinuar sus operaciones. En este documento, encontrará un análisis de la Cuarta Revolución Industrial, el cual esperamos le ayude a identificar nuevas oportunidades para su negocio.

Gráfica 1: Deuda de EE. UU. como porcentaje del PIB

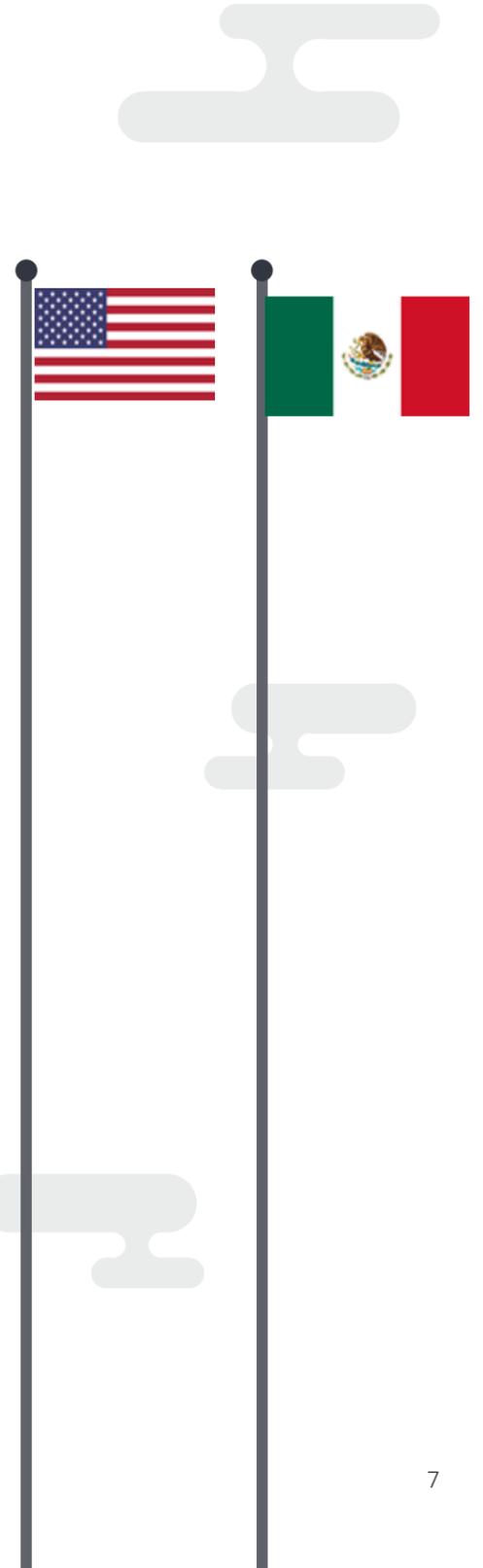
- Deuda pública (lado izquierdo)
- Déficit gubernamental (lado derecho)
- Presupuestado

Fuente: *Haver Analytics; Congressional Budget Office*

Nota: el balance del presupuesto es negativo, ya que EE. UU. trabaja bajo un déficit



“El giro de los Estados Unidos hacia políticas de autosuficiencia y proteccionismo ha deteriorado las relaciones con México. Asimismo, el nuevo Tratado de Libre Comercio no aprobado, los cambios en la confianza del consumidor y las variaciones en el comportamiento de la demanda han dejado marcas en el entorno económico mexicano y han provocado alteraciones en las dinámicas del mercado”.



La economía mexicana

2019: se acentúa la desaceleración económica

La economía mexicana ha experimentado una década de desaceleración económica, que parte del crecimiento de 5.1%, en 2010, y concluye con un promedio de 2.7%, entre 2011 y 2018 (gráfica 2). Si bien los pronósticos del PIB de 2019 se mantuvieron ligeramente por arriba de 2.0% (así lo revelaba la encuesta del Banco de México correspondiente al mes de julio de 2018⁵, la evolución de diversos riesgos externos originó la reducción de los estimados de crecimiento. En este sentido, históricamente, en el primer año de un nuevo gobierno, se manifiestan retrasos en los gastos de inversión ante los cambios de los programas o planes de gastos, lo que también ha representado un freno para la actividad económica. Además, la incertidumbre política interna ha causado que el sector privado posponga diversos planes de inversión hasta percibir una mayor certeza en el rumbo de las nuevas políticas económicas.

Estos factores originaron que el menor dinamismo económico de los años previos se acentuara aún más. En el primer trimestre del año, el PIB se contrajo 0.3% comparado con el cuarto trimestre de 2018; en el segundo trimestre, se registró un crecimiento nulo. El país cayó en recesión técnica, ya que hiló dos trimestres consecutivos de contracción, su estancamiento económico es evidente

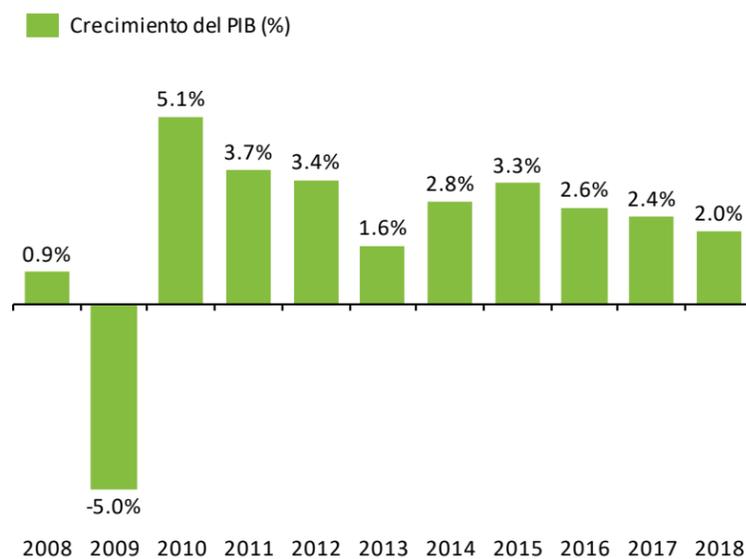
Este entorno de debilidad económica propició una reducción de la calificación soberana otorgada por Fitch Ratings, de BBB+ a BBB-⁶; a la vez que Moody's redujo su perspectiva, de estable a negativa. Además, Fitch recortó su calificación a los bonos de Pemex⁷, poniéndolos en grado 'basura', debido a su débil situación financiera. De acuerdo con su último estado de resultados, la deuda de la petrolera representa 97% de sus activos, y constituye cerca de 20% de la

deuda pública total del país, lo que explica la relevancia y el peso que significa para las finanzas estatales.

Por otro lado, a pesar de que las elevadas tasas de interés mexicanas fueron un factor que influyó también en el estancamiento de la economía (ya que las empresas y los consumidores se enfrentaron a mayores costos de capital e intereses), lo cierto es que también ayudaron a contener la salida de capitales y han tenido un efecto positivo sobre la moneda mexicana, que, en 2019, se ha mantenido en un promedio de \$19.20 pesos por dólar.

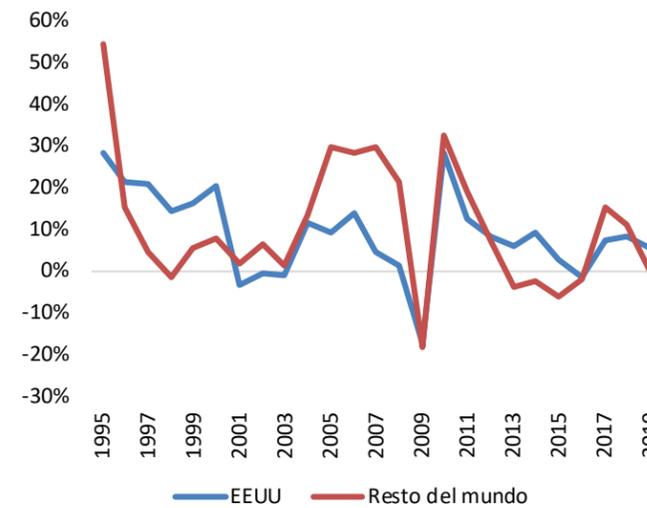
Sin embargo, la política monetaria del Banco de México está cambiando: ante una inflación en descenso, una economía estancada y la implementación de políticas expansionistas alrededor del mundo, las tasas de interés en México se están reduciendo⁸, lo que también ayudará a dinamizar la economía.

Gráfica 2: Panorama económico mexicano

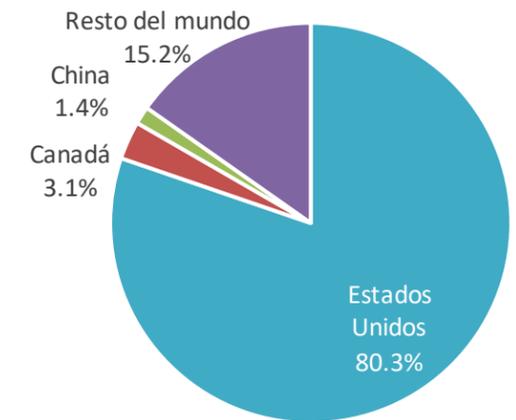


Fuente: Inegi

Gráfica 3: Exportaciones de México (variación porcentual anual)



Gráfica 4: Principales destinos de exportación de México



Fuente: elaboración propia

Y con EE. UU. en desaceleración, el panorama luce menos alentador

El comercio internacional está siendo fuertemente afectado por las medidas proteccionistas y por la desaceleración económica global. México, por su parte, ha podido enfrentar este escenario gracias a las exportaciones hechas hacia su principal socio comercial, los Estados Unidos, en contraste con la desaceleración de sus exportaciones al resto del mundo (gráfica 3 y 4).

Aunque los Estados Unidos también atraviesa una fase de desaceleración económica, ésta no ha sido tan rápida como se había anticipado, lo cual ha beneficiado a la balanza comercial mexicana. En el primer semestre de 2019, el PIB de EE. UU. avanzó 2.6% en tasa trimestral anualizada, cifra por debajo de la registrada en el primer semestre de 2018: 3.0%. Para el cierre de 2019, se espera un avance anual de 2.2%, mientras que, para 2020, los pronósticos van desde 1.5% hasta 2.0%⁹.

Esta pérdida de dinamismo tendrá un impacto sobre la economía mexicana, a través de dos vías: primero, por el lado de las exportaciones, ya que las industrias y los consumidores estadounidenses demandarán menos bienes; y segundo, por el lado de las remesas, porque al aumentar el desempleo, los envíos de dinero a las familias mexicanas también caerán.

Para amortiguar la desaceleración y prolongar la duración del ciclo económico actual, la Reserva Federal –el banco central de los Estados Unidos– ha estado recortando su tasa de referencia durante 2019 y seguramente seguirá el mismo camino en 2020¹⁰. Actualmente, EE. UU. se encuentra en el ciclo económico expansivo más largo de su historia (121 meses de constante crecimiento), aunque también es uno de los más lentos¹¹. Esto indicaría que, por un patrón histórico, su ciclo económico está próximo a cambiar de tendencia a la baja.

Si se toma en consideración que la economía mexicana tiene actualmente un crecimiento cercano a cero, la desaceleración de los Estados Unidos y del mundo representa un riesgo para el país, el cual necesita ser compensado por medio de políticas económicas anticíclicas que promuevan el crecimiento, alienten la inversión e impulsen la participación de la iniciativa privada.

Reconociendo esta situación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público anunció este 2019 la canalización de 485 mil millones de pesos para impulsar la economía¹². Aunque esta acción es una buena noticia, permanecemos a la expectativa de su implementación, con la finalidad de evaluar sus efectos.

Disrupción tecnológica en la economía

La revolución que está cambiando las operaciones en todas las industrias

¿Qué es la Cuarta Revolución Industrial (4RI)? Para entender qué es, comencemos por exponer las tres primeras revoluciones. La Primera Revolución Industrial surgió cuando se inventó la máquina de vapor; la Segunda, cuando se propuso el sistema de montaje lineal; y la Tercera, cuando las máquinas y robots entraron a la línea de producción. Por último, tenemos la 4RI, que está representada por una red creada a partir de la interacción de las tecnologías. La correlación entre inteligencia artificial, robots, softwares y data analytics, entre otros elementos, ha generado un cambio en el comportamiento del consumidor y en la forma en que las empresas hacen negocios. Por ejemplo, las compras en internet han brindado al consumidor una mayor gama de productos y ha cambiado la industria minorista; sin embargo, algunas industrias y negocios no han logrado integrar dichas tecnologías al mismo ritmo.

La 4RI ha comenzado ya a introducirse en los mercados e industrias, obligando a las empresas a prepararse para las disrupciones y cambios. El equipo de Deloitte ha identificado cuatro principales motores que le ayudarán a comprender esta revolución industrial, para adaptarse de mejor forma a la misma.

El primer motor lo conforman los clientes y sus expectativas de oferta, porque al tener una mayor gama de opciones, buscan una mayor rapidez, bajos costos y soluciones inmediatas.

La automatización, que formó parte de la Tercera Revolución Industrial, es también el segundo motor de la 4RI. Hoy, la automatización ha permitido que la toma de decisiones, que antes hacían las personas, sea realizada por máquinas, gracias a la interacción de algoritmos, softwares y big data, con resultados certeros y a una velocidad superior.

En tercer lugar, encontramos como motor a las alianzas y sociedades que podemos hacer gracias a la conectividad. Al igual que los clientes, hoy las empresas pueden ampliar sus opciones: es posible buscar un nuevo proveedor en otra parte del mundo, que mejore la calidad, el tiempo y los costos de producción; asimismo, les brinda la posibilidad de ampliar su base de clientes. El último motor que encontramos en la 4RI es la estructura de costos de las empresas. Éstas tienen que ser conscientes de que, con el fin de aprovechar las oportunidades que nos brinda este momento disruptivo, tendrán que invertir en implementar nuevas tecnologías, realizar capacitaciones y atraer capital humano que alcance sinergias con estas herramientas.

Si las pasadas revoluciones trajeron crecimiento económico y mejoraron la calidad de vida de las personas, la 4RI no es la excepción. Hoy podemos ver una película, pedir un taxi, ordenar comida, reservar unas vacaciones y rentar nuestra casa con un solo clic.

Esto ha creado nuevos empleos y nuevas formas de hacer negocio. Las operaciones, acciones y procesos realizados por medio de la tecnología han derivado en la sustitución de personal por computadoras y máquinas. Paso a paso, se están reduciendo los empleos “baja habilidad – baja remuneración”, debido a que existen máquinas capaces de realizar estos procesos, y se está incrementando la demanda de trabajos “alta habilidad – alta remuneración”. Un reciente estudio, realizado por Deloitte en el Reino Unido, expone que durante los últimos 15 años se han perdido 800 mil trabajos debido a la tecnología; sin embargo, en contraste, se han creado 3.5 millones de nuevos empleos.

Las empresas están demandando trabajos de “alta habilidad – alta remuneración” porque necesitan talento actualizado, que esté al tanto de las nuevas tendencias y sea capaz de contribuir con innovación en sus procesos. Es decir, las empresas necesitan personas que les ayuden a adaptarse, de una manera más efectiva, a los mercados altamente cambiantes.

Los avances tecnológicos se están dando a una velocidad exponencial y algunas empresas se encuentran ya formando parte de esta disrupción. En Deloitte, estamos preparados para ayudar a que cada vez sean más las organizaciones que puedan aprovechar los beneficios de la Cuarta Revolución Industrial.



Cientes El primer motor de la Cuarta Revolución Industrial lo conforman los clientes y sus expectativas de las empresas, ya que cuentan con más opciones, mejor información disponible y mayor conocimiento para la selección del producto/servicio que quieren. De igual forma, las empresas deben ofrecer una mayor cantidad de oportunidades de personalización, así como canales más accesibles y dinámicos con los usuarios



Automatización. Es el segundo motor de la 4RI y un concepto que está cambiando el universo laboral. La automatización puede liberar su valor potencial y diferenciarse de los procesos anteriores de trabajo, al combinarse con recopilación de data y con el uso de herramientas cognitivas. Sin embargo, estas tecnologías requieren de un proceso adecuado de implementación y, en algunos casos, las altas expectativas de las empresas no son cumplidas inmediatamente. Por ello, es necesario que los líderes operativos estén bien informados, para detectar qué procesos necesitan apoyo y qué tecnologías son las más adecuadas para su operación.



Alianzas y sociedades La Cuarta Revolución Industrial otorga el beneficio de la conectividad –el tercer motor–, que permite una mayor colaboración con socios estratégicos, actuales y nuevos, así como la posibilidad de aumentar el alcance de los negocios. Asimismo, brinda a las empresas la oportunidad de integrar a jugadores especializados en las diferentes partes de la cadena de valor, lo que resulta en un producto/servicio de mejor calidad.



Estructura de costos Una nueva estructura de costos –el cuarto motor –, permitirá a las empresas reinvertir sus ganancias para generar crecimiento, mejorar la experiencia del cliente y realizar un proceso óptimo de transformación. Un ejemplo de esto es el caso de los manufactureros en Europa y los Estados Unidos, quienes al simplificar su estructura de costos y ampliar sus canales de ventas, han logrado que hasta 90% de las empresas compren sus productos directamente con ellos, en lugar de acudir con intermediarios.

“Vivimos en una era en la que la tecnología nos permite realizar mejores alianzas y sociedades estratégicas con actores económicos externos, lo cual puede optimizar los diferentes procesos de la cadena de valor”.

Un vistazo a las industrias

Vivimos en un mundo en el que las transformaciones estructurales disruptivas parecen ser la constante. Mientras para algunas compañías este nuevo entorno representa ciertas dificultades, para otras, ha sido la oportunidad de posicionarse. Esta variación de los resultados no depende únicamente de la industria a la que las empresas pertenezcan, sino también de su posición relativa dentro de la misma y/o de su apetito de inversión.



Las cinco industrias clave que enfrentan retos



“Una importante volatilidad en los precios de las materias primas, añadida a un cambio de dirección en la estrategia energética del nuevo gobierno, ha marcado a este sector de la economía mexicana. Entre otras cosas, Pemex ha sufrido una caída en su calificación crediticia debido a su nivel de apalancamiento, y las dificultades para incrementar la producción de crudo están alterando un mercado con ya significativas dificultades, en un momento en el que los Estados Unidos está invirtiendo en ser autosuficiente energéticamente y produciendo 11+ millones de barriles de crudo al día”.

Arturo García Bello,
Socio Líder de la Industria de Energía y Recursos Naturales.



“Debido a las tendencias globales hacia automóviles híbridos, eléctricos y autónomos, la industria automotriz mexicana enfrenta retos importantes para actualizar sus plantas productivas, incorporar nuevas tecnologías digitales, utilizar manufactura 4.0 y desarrollar, de manera importante, proveedores nacionales con estas cualidades, así como talento fresco y capacitado. En consecuencia, la industria, el gobierno y la academia deben esforzarse en incrementar su colaboración, para buscar invertir en investigación y desarrollo, así como en educación dual en el corto y mediano plazos”.

Manuel Nieblas,
Socio Líder de la Industria de Manufactura



“En los últimos meses, se han anunciado mayores medidas de regulación a los bancos e instituciones financieras, provocando que estas empresas sufran pérdidas en el valor de sus acciones. Aunado a esto, las fuerzas macroeconómicas han afectado su exposición a créditos y ganancias”.

Mauricio Costemalle,
Líder CFA, Spanish Latin America.



“Estamos observando cómo los minoristas se encuentran atrapados entre las modificaciones de los hábitos de consumo de sus clientes y el cambio lento, pero incesante, hacia las compras en línea y los nuevos modelos de negocio. Los minoristas más tradicionales están sintiendo la presión del cambio; sin embargo, no todos se están adelantando al mismo y podríamos ver algunas transformaciones en el entorno competitivo, en un futuro próximo”.

Erick Calvillo,
Socio Líder de la Industria de Consumo.



“Debido a la alza de la volatilidad en México, los precios y la demanda por los productos de la industria minera han crecido, lo cual ha dado un respiro a este sector. Sin embargo, todavía tendrá que enfrentarse a los retos de crecimiento a largo plazo”.

Ricardo Montoya,
Socio Experto en Minería.

Disrupción de la industria

Principales consideraciones en el sector energético

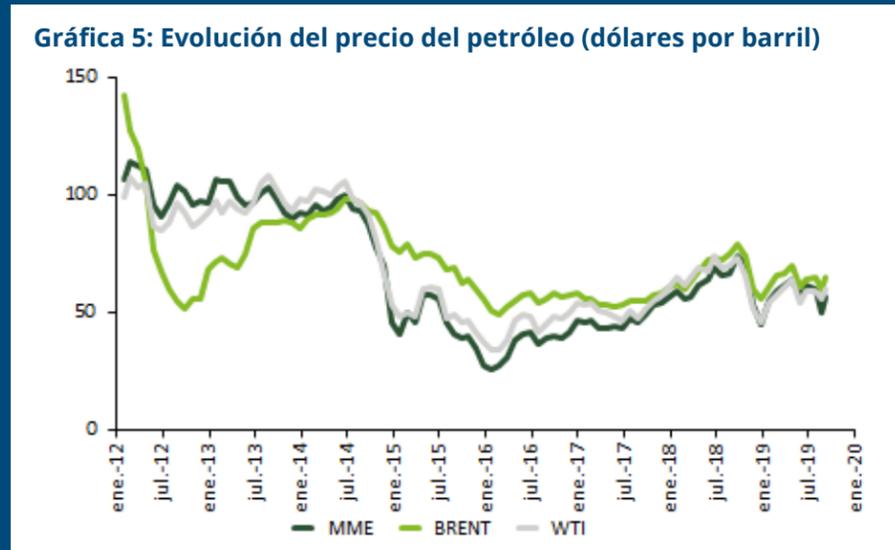
El sector mexicano de Oil & Gas ha experimentado eventos que han disparado la volatilidad de sus productos. La producción de petróleo es uno de los principales factores que han creado volatilidad en este sector, pues, de acuerdo con el BMI, 2019 sería el décimo quinto año consecutivo de disminución en su producción, llegando a aproximadamente dos millones de barriles diarios.

El precio, como consecuencia de la caída en la producción, ha mostrado una tendencia alcista de 2015 a 2018, siendo el mes de septiembre el más alto, con \$74.23 dólares por barril, claramente superior al promedio que presentaron 2015, 2016 y 2017, con \$44.21, \$36.92 y \$47.24 dólares por barril, respectivamente.

Por otro lado, 2019 ha sido un año de cambios y panoramas inciertos en general, ya que, con la administración actual, han llegado tiempos de incertidumbre para la industria de Oil & Gas.

Pemex es uno de los principales factores que han ocasionado dicho panorama, luego de sufrir una baja en la calificación crediticia por parte de Fitch Ratings, en enero del mismo año, y después de que el gobierno haya tenido que hacer inyecciones de efectivo a la empresa para garantizar su continuidad.

Otro elemento importante es la falta de financiamiento, experiencia y tecnología, de la empresa mexicana, para la extracción y exploración de estos recursos en aguas profundas.



La Reforma Energética de 2013 ha permitido asignar más de 100 contratos a 70 empresas petroleras, para fomentar la inversión en exploración y producción; sin embargo, con el objetivo de reestablecer el dominio de Pemex, el presidente actual ha retrasado proyectos y cancelado las subastas inminentes en más de siete áreas de trabajo.

Si a esto se suman las ventajas competitivas que ofrece los Estados Unidos en comparación con México, como la deducción de 100% de los costos de perforación de forma anticipada y un cambio en la

preferencia de la demanda de hidrocarburos, buscando energía más limpia y sustentable, el panorama de la industria en México es incierto, prolongando la volatilidad en los precios observada en los años recientes.

Si se incentiva la inversión privada, retomando las alianzas con empresas extranjeras, y se sigue un plan estructurado de rescate para Pemex, la industria en México puede tomar un camino diferente al que se pronostica actualmente en el corto plazo, ya que es uno de los países con fuentes de productos petroleros más grandes de América.



Fuentes: Fitch Solutions¹³ | Secretaría de Energía 2019 | Servicio Geológico Mexicano 2019

Principales reacciones del mercado

En tiempos de incertidumbre, las reacciones de los mercados van de la mano de sus participantes y dependen de las fortalezas y debilidades de los mismos. Asimismo, los inversionistas mexicanos están expuesto a distintos riesgos, según la posición de los participantes



Productores. Tendrán que reducir sus gastos y determinar qué estrategia implementar, para mantener o incrementar su producción, de una manera sostenible y rentable. Experimentarán situaciones de estrés, por temas de seguridad, y por la presión de la volatilidad de los precios en el mercado, hasta que aumente la producción de barriles, que probablemente ocurrirá después de 2021.



Acreedores En respuesta a los riesgos en los cuales están incurriendo las empresas de su portafolio, los acreedores pueden detener los préstamos y aumentar sus reservas de capital. Estos riesgos los vemos en forma de regulaciones sobre el desarrollo. También es posible que soliciten a los acreditados el pago de los préstamos que no han cumplido en los covenants financieros, así como de los préstamos en los que se hayan atrasado, en términos de intereses o capital.



Calificación crediticia de Pemex. La decisión de bajar la calificación crediticia de Pemex, por parte de dos calificadoras internacionales, encarece el financiamiento para la empresa, dificultando el acceso a capital y obstaculizando las actividades de exploración y extracción de crudo.



Compañías de servicio. Las empresas de Oil Field Services se verán afectadas en el top-line de sus operaciones, si no son capaces de crear modelos de negocio enfocados



Private equity Las empresas dedicadas a Private Equity podrían adquirir activos a un valor bajo, pero solamente si la perspectiva económica mexicana mejora o, en su defecto, si son capaces de posicionar sus activos físicos en una jurisdicción donde obtengan mayores rendimientos de inversión.

En este ambiente, los pequeños productores que no tengan acceso a capital se verán afectados por la guerra de precios y los márgenes en el mercado, lo que podría llevarlos a una transacción, una recapitalización, una reestructura o todas las anteriores. Sin los Private Equity o alguna otra forma de financiamiento, es probable que estas empresas vean afectada su capacidad de incrementar activos, crear portafolios o seguir con sus operaciones. Esto daría a las empresas grandes oportunidades de adquisición y podrían conseguir activos a precios bajos, si son lo suficientemente capaces de convencer a los inversionistas de su rentabilidad.

Disrupción de la industria

Principales consideraciones en el sector automotriz

La innovación tecnológica es un arma de doble filo para la industria automotriz, un sector que representa aproximadamente 3.7% del PIB nacional¹⁴ y que en los últimos años ha mostrado una tendencia hacia la manufactura de vehículos híbridos, eléctricos, autónomos y conectados. Hoy, la industria se enfrenta a barreras como las regulaciones del gobierno, la capacidad de su infraestructura y la reducción de la venta de vehículos nuevos registrada en los últimos años. Asimismo, debe lidiar con las nuevas tecnologías Vehículo a Vehículo (V2V) y Vehículo a Conectividad (V2C), las cuales prometen mejorar la experiencia de manejo, por medio de una conexión segura entre smartphones, apps y autos inteligentes.

A pesar de los obstáculos, los especialistas analizan si estas tendencias pueden llegar a representar una amenaza y un cambio permanente para el sector automotriz. Diversas compañías de la industria están comprometidas a aprovechar la oportunidad y decididas a ser las primeras en invertir en estas áreas, mientras continúan con su modelo actual de negocio, lo que podría llevarlas a una situación de presión insostenible.

Respecto a la venta de vehículos, las tasas de interés y el incremento en las deudas del consumidor alrededor del mundo no le han favorecido. Los vehículos cada vez son menos accesibles, particularmente si tomamos en cuenta la tasa de utilización y las nuevas tendencias generacionales (millennials). Aunado a esto, se espera que aumente la densidad de población en las ciudades –para 2050, se espera que 68% de la población mundial viva en una urbe¹⁵–, haciendo prácticamente inviable la circulación, si consideramos las condiciones actuales.

Más allá de incitar a la economía de la movilidad y al uso compartido de automóviles, las condiciones actuales están haciendo que los productores se cuestionen el modelo OEM (Productor de Autopartes Originales, por sus siglas en inglés). Los volúmenes de producción de los motores de combustión interna ya han empezado a disminuir, tanto en América del Norte, como en el resto del mundo, lo que ha provocado un incremento en el uso de autos eléctricos e híbridos: en 2012, el porcentaje global de vehículos eléctricos era de 2.3%; se espera que, para 2026, aumente a 46.5%.

En un esfuerzo por responder a este panorama cambiante, muchas compañías automotrices han empezado a revisar sus huellas de carbono, evaluar su posición en el mercado y estudiar sus alianzas comerciales, un fenómeno que podría derivar en adquisiciones de entidades tecnológicas y startups, para ayudarles a complementar sus capacidades y a hacer más competitiva su oferta.



Fuentes:
Inegi | United Nations

Reacciones de los principales actores

En tiempos de incertidumbre, las reacciones de los participantes del mercado dependerán de sus fortalezas y debilidades. ¿Qué organizaciones tienen mayores probabilidades de ganar?



Empresas automotrices. Necesitarán realizar grandes inversiones para: racionalizar su huella global; ayudar a financiar colaboraciones público-privadas que hagan frente a los desafíos de infraestructura; y abordar diferentes etapas de la industria espacial que les permitan mantenerse a la vanguardia.



Acreedores. Tendrán problemas si están expuestos a proveedores de autopartes convencionales que no estén actualizados tecnológicamente y no tengan un portafolio diversificado, poniendo en riesgo la viabilidad de su modelo de negocio en el mediano y largo plazos.



Proveedores. Se enfrentarán a una presión importante en sus márgenes, su crecimiento se verá reducido y los inversionistas empezarán a exigir crecimiento en el valor de sus acciones y/o inversiones. Cuando el software se convierta en un diferenciador, los automóviles comunes se volverán obsoletos y la competencia entre los jugadores tecnológicos incrementará. Se contraerá la demanda de componentes de los vehículos con motor de combustión interna y esto podría ocasionar una potencial reducción de empleos, porque se estima que la manufactura de vehículos eléctricos requiere de un menor esfuerzo de personal.

Disrupción de la industria

Principales consideraciones en las empresas financieras

En el momento en que revisamos las últimas etapas del ciclo de negocios, observamos que la rentabilidad de la banca comercial está bajo presión. Aunque México es uno de los países de la región cuya industria financiera es relativamente pequeña (respecto al valor de depósitos y créditos otorgados, según *The Economist Intelligence Unit*), el sector ha mostrado un crecimiento de 12.5%, aproximadamente, de 2014 a 2018, año en el que su valor alcanzó la cifra de 561.2 millones de dólares, que representó únicamente 4% del PIB.

Los principales impulsores del crecimiento de la industria son: el aumento de los cajeros automáticos (ATMs); el incremento de terminales en puntos de venta; y la Reforma Financiera aprobada en 2014, la cual ha facilitado e incentivado el crédito al sector privado y, por ende, la competencia económica.

Hoy, la nueva administración de AMLO ha lanzado un nuevo programa (Impulso al Sector Financiero) para fortalecer la inclusión financiera en el país.

Dicho programa tiene como objetivos, entre otras cosas, mejorar los sistemas electrónicos de pago en la economía; facilitar el acceso de los particulares y microempresas al crédito en general; ofrecer incentivos regulatorios para que las empresas mexicanas coticen en bolsa; ampliar la banca de desarrollo a zonas rurales; y facilitar que los jóvenes de 15 a 17 años abran sus cuentas bancarias.

Por otro lado, la incertidumbre en la industria se ha incrementado por las disputas comerciales con los Estados Unidos y por la desintegración del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), lo que ha resultado en una demora de las potenciales IPOs (Oferta Pública Inicial, por sus siglas en inglés), y en un aumento en la percepción de riesgo sobre la inversión en el país.

Los actuales tiempos de incertidumbre y el panorama de bajo crecimiento para la economía mexicana son algunas de las circunstancias que están perjudicando a esta industria. La oferta de préstamos por parte de los bancos comerciales, exceptuando a las empresas *blue chip*, se mantendrá en el corto y mediano plazos, para mitigar el riesgo de esta incertidumbre. Esto obligará a las PyMEs a optimizar su flujo de caja y sus términos con proveedores (plazos) para salir a flote.



Fuentes:
The Economist Intelligence Unit¹⁶

Reacciones de los principales actores

En tiempos de incertidumbre, las reacciones de los participantes del mercado dependerán de sus fortalezas y debilidades. ¿Qué organizaciones tienen mayores probabilidades de ganar?



Deudores. Algunos sufrirán un alza en las tasas de interés o el aumento en el costo de sus suministros, lo que les ocasionará problemas operativos. En temas de liquidez y acceso a fuentes de financiamiento, los individuos y las empresas con créditos revolventes podrían enfrentarse a problemas de flujo de efectivo y de estructura de deuda óptima.



Instituciones reguladoras. Han estado introduciendo nuevas políticas y leyes sobre las provisiones y los nuevos participantes en el mercado —como son las *Fintech* y su ley de 2018—, para tener un mejor control de los jugadores de la industria.



Ahorradores. Se presentan retos únicos, porque si la confianza del consumidor disminuye, es probable que exista un retiro significativo de los ahorros, ocasionando una baja en los niveles de fondos que los bancos necesitan. Como consecuencia, los bancos y otras instituciones financieras tendrán que subir las tasas para incentivar nuevamente el ahorro, aumentando sus costos de operación y sacrificando sus márgenes.



Instituciones financieras no bancarias. Se pueden beneficiar de la debilidad del mercado si adquieren empresas bajo estrés, incluyendo fondos de deuda privada. Esto dependerá de sus perfiles como prestamistas, de sus costos y de cómo se fondean.

Disrupción de la industria

Principales consideraciones en *Consumer/Minoristas*

En los últimos años, la industria minorista se ha enfrentado al alza de costos y a consumidores que están cambiando su método de compra hacia canales electrónicos. Esto ha ocasionado una mayor presión en el mercado y una competencia tecnológica que gana mayor terreno.

Aunado a esto, está el aumento al salario mínimo que se ha registrado en México, el cual se ve reflejado en costos de personal más elevados, ocasionando que los márgenes de las empresas de este sector se reduzcan.

En 2018, las ventas de la industria minorista crecieron en 3.5% con respecto al año anterior y, para 2019, la ANTAD pronostica un crecimiento de 2.2%¹⁷. Durante el mismo año, las ventas por internet incrementaron 27%, para alcanzar un total de \$504.19 mil millones de pesos, y aunque las perspectivas de venta minorista se han revisado a la baja, las ventas *e-commerce* han mostrado un CAGR de 38.8%¹⁸, de 2010 a 2018.

La llegada de las ventas por internet ha tenido un gran efecto en la industria y, con el paso del tiempo, los mexicanos han adquirido mayor confianza en estos canales. Empresas minoristas como Best Buy, Sears y otras pequeñas y medianas no han podido hacer frente a estos nuevos retos y, por ende, han observado una disminución en sus márgenes de ganancias.

Es cierto que las tiendas físicas no han decaído por completo, pero si éstas no mejoran y cumplen con las expectativas de los clientes, pueden sufrir consecuencias irreparables.



Fuentes:
El Economista | ANTAD

Reacciones de los principales actores

En tiempos de incertidumbre, las reacciones de los participantes del mercado dependerán de sus fortalezas y debilidades. ¿Qué organizaciones tienen mayores probabilidades de ganar?



Retailers tradicionales. Aquellos que fueron fundados antes de la revolución digital tienen que invertir inteligentemente en reinventarse, transformar su modelo de negocio y adaptarse al cambio. La adopción de nuevas tecnologías y los cambios en la forma de pensar del comprador son factores que deben tomar en cuenta.



Proveedores. Las alianzas que existían han cambiado, debido al alto alcance tecnológico presente en la cadena de valor. Algunas de las acciones que los proveedores pueden realizar, con el propósito de mantenerse competitivos, son buscar nuevas formas de vender directamente a los clientes; redireccionar su comercio; maximizar sus inversiones en *marketing* para impulsar las ganancias; e innovar en sus productos, para mantener al cliente interesado y fiel a la calidad de la empresa.



Minoristas digitales. A diferencia de las contrapartes tradicionales, nuevas empresas, como Amazon, empezaron con una ventaja competitiva en todos los temas relacionados con tecnología. Sin embargo, pueden enfrentar ciertos retos, como el tratar de competir contra la experiencia que representa probar un producto en tienda física.

Disrupción de la industria

Principales consideraciones en Minería

Después de varios años a la baja, el precio de las materias primas ha revertido dicha tendencia, poniendo a las empresas mineras en una mejor posición que en el pasado. Esto es una realidad, sobre todo, para las empresas que trabajan materiales para baterías, que han mostrado una creciente demanda, debido al incremento de vehículos eléctricos y de empresas de nanotecnología.

Aunque las perspectivas a corto plazo para algunas empresas son favorables, existen algunos desafíos que los jugadores de la industria deberán enfrentar. Un de ellos es la caída de la demanda de *commodities*, debido a que China, el principal consumidor de estos productos en el mundo, ha mostrado una desaceleración económica en los últimos años.

A un nivel más específico, este sector ha perdido el encanto de los inversionistas, lo cual parece ser una tendencia que permanecerá en el mediano y largo plazos. Muchas empresas que antes consumían estos productos (Apple, por ejemplo), han optado por reciclar *commodities*. Hoy, presenciamos una disminución del consumo de estos productos, que podría afectar, de forma permanente, al sector minero global.

En el mismo sentido, existen jurisdicciones donde puede demorar hasta diez años la obtención de permisos y licencias públicas para operar como empresa local, convirtiéndose en un factor de riesgo y en una barrera de entrada a potenciales inversionistas.

La combinación de estos factores nos explica por qué las empresas mineras tienen dificultades para conseguir fuentes de financiamiento tradicionales. Como resultado, han tenido que voltear a fuentes alternas de financiamiento (como los pagos *royalty* y/o los contratos que permiten vender o comprar en un futuro la producción de *commodities*), los cuales presentan mayores costos y riesgos.

El futuro de la Minería es incierto: si el capital existente sigue siendo captado únicamente por compañías que ya tienen flujo de efectivo, las empresas medianas y pequeñas se verán en problemas de liquidez, lo cual concentrará la industria en solo unos cuantos jugadores y abrirá paso a una etapa de fusiones y adquisiciones con más dinamismo.



Fuentes:
CNBC¹⁹

Reacciones de los principales actores

En tiempos de incertidumbre, las reacciones de los participantes del mercado dependerán de sus fortalezas y debilidades. ¿Qué organizaciones tienen mayores probabilidades de ganar?



Productores. Si la demanda baja, solo aquellos productores que tengan bajos costos y un portafolio diversificado sobrevivirán en el mercado. Por otro lado, las empresas que se encuentren con dificultades al momento de reducir costos, podrían enfrentar deficiencias operativas, problemas de rentabilidad e incluso casos de insolvencia.



Ingeniería, Procurement y la Gestión de Construcción (EPCMs, por sus siglas en inglés). Las empresas han operado en un mercado muy competitivo, el cual se espera que se complique aún más en el mediano plazo. Aquellas que no cuenten con evidencia comprobable de medidas de seguridad y de medidas ambientales estarán en desventaja, mientras que aquellas que otorguen financiamiento flexible a las empresas mineras medianas, conseguirán más trabajo en el mercado.



Prestadores. Suelen ser más reacios cuando se trata de prestar al sector minero, pero el crecimiento de la economía empieza a frenarse. Por ello, ciertos fondos incrementarán sus préstamos en tiempos difíciles, si se les permite quedarse con los activos en caso de impago.



Autoridades del medio ambiente. Estas entidades, al igual que los reguladores de energía, están al pendiente de los agentes contaminantes y se están enfocando más en los estudios de viabilidad ecológica. Las preocupaciones medioambientales han ido en aumento, lo que ha motivado la realización de mayores estudios cuando se otorga un permiso para la explotación de minas.

Preguntas clave

Las compañías mexicanas, los accionistas y los inversionistas deberán responder las siguientes preguntas si desean salir adelante en una economía que ha disminuido su crecimiento y se enfrenta a una disrupción sectorial:

Empresas



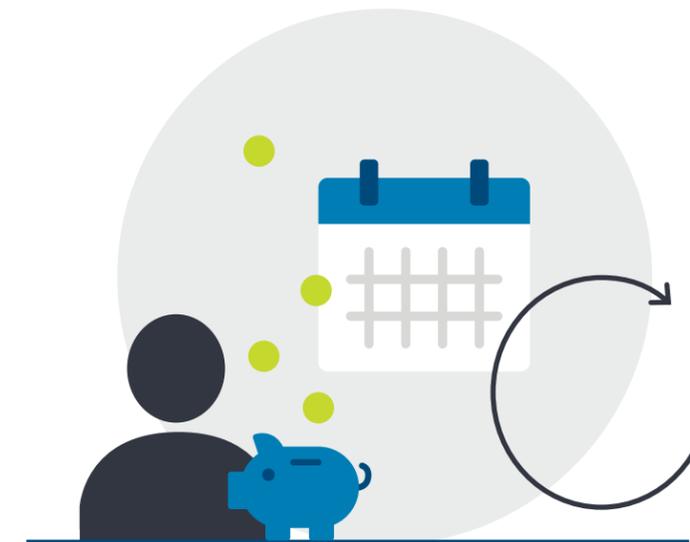
- 1 ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta nuestro negocio y la industria en la que competimos?
- 2 ¿En dónde se posiciona nuestro negocio en el ambiente competitivo?
- 3 ¿Cómo se ven nuestros planes de operación en el futuro?
- 4 ¿Podemos continuar generando ganancias significativas en el futuro?
- 5 ¿Tenemos el capital necesario para garantizar nuestra operación en un futuro?
- 6 ¿Cómo podemos enfrentar las amenazas de corto plazo con nuestro modelo de negocio?
- 7 ¿Cómo les está yendo a nuestros accionistas y grupos de interés? ¿Cómo podemos monitorearlos?
- 8 ¿Qué oportunidades hay en el mercado y cómo podemos usarlas a nuestro favor?
- 9 ¿Con quién nos podemos asociar para conseguir nuestros objetivos?

Prestadores



- 1 ¿Qué tan saludables son nuestros acreditados en los sectores con disrupción? ¿Cómo podemos medir esto?
- 2 ¿Qué acciones necesitamos tomar para ganar y tener transparencia total con nuestro colateral?
- 3 ¿Cuáles son los factores principales que afectarán a nuestros clientes en un futuro lejano y cómo podemos ayudarles?

Inversionistas/Oportunistas

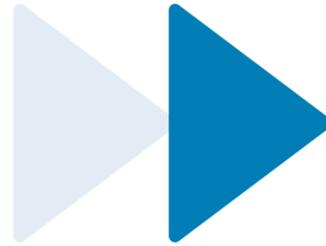


- 1 ¿En dónde podemos encontrar valor en los sectores disruptivos?
- 2 ¿Cómo justificamos nuestra próxima inversión?
- 3 ¿Existe una jugada de consolidación a la que encontremos sentido?
- 4 ¿Cómo se ve un mercado bajo estrés?

Respondiendo a condiciones permanentes del mercado

Las compañías mexicanas se encuentran en una encrucijada, debido a la disrupción que actualmente afecta a industrias clave. Algunas de ellas necesitarán dar ciertos pasos para defender su posición y valor corporativo; otras deberán preguntarse cómo mejorar su valor por medio de inversiones o transacciones; y además, están aquellas que inevitablemente tendrán que abandonar su negocio. Alrededor de estas compañías hay inversionistas y oportunistas, que estarán interesados en maximizar el valor de sus posiciones actuales y en buscar nuevas inversiones capaces de entregar ganancias sólidas.

Las empresas deberán decidir qué camino seguir:



Proteger el valor: defenderse ante las vulnerabilidades

A menudo, la protección del valor, en medio de recesiones económicas y/o trastornos del mercado, comienza con la comprensión de las señales de estrés y la medición de sus efectos específicos. Estos focos rojos incluyen: problemas que afectan la demanda a corto y a largo plazos; la disminución de los volúmenes o los ingresos; la reducción de los márgenes; la incapacidad para atraer talento; la erosión del capital de trabajo; y otros factores que afectan el valor corporativo, así como las perspectivas a futuro.

Los negocios se están enfrentando a cambios en la forma de operar y necesitan entenderlos desde sus raíces, para poder medir la continuidad del negocio y establecer si se tienen los recursos necesarios para sobrevivir durante la tormenta. Si desean no tener problemas de salud financiera, deberán acceder a capital o a financiamiento para absorber pérdidas prolongadas y realizar inversiones. En situaciones más serias, será necesaria la rápida venta de activos, la negociación con prestamistas, las actividades de fusión y la reorganización de los estados financieros.

Desde una perspectiva operativa, también es crucial que las compañías tengan el control de costos y el working capital en orden, para preservar su liquidez y su posición en el mercado.

Será diferente si la viabilidad de un negocio o de la empresa se está enfrentando a la insolvencia, ya que requerirán la realización de un análisis a la medida. Se tendrán que atender muchos problemas a corto plazo, incluyendo la posibilidad de que el negocio se ajuste, se reorganice o necesite algún proceso para reestructurarse. Estas medidas pueden resultar particularmente estresantes para las empresas y los accionistas, debido al riesgo que se asume.



Preservar el valor: mantener un punto medio

Si un negocio no enfrenta riesgos inmediatos o problemas financieros, puede tomar acciones para incrementar su prosperidad, incluso sin contar con el capital suficiente para obtener algún tipo de ventaja en las condiciones actuales. Esto incluye cambiar el plan de negocio y adaptarlo a las condiciones actuales del mercado, monitoreando y revisando la posición en la cual se encuentra.

En un mercado con tantos cambios, puede ser inteligente aprovechar nuevas oportunidades, como comprar a los competidores o hacer fusiones.



Crear valor: identificar oportunidades de acción

Mientras que las crisis económicas crean dificultades para algunos, también abren nuevas puertas para otros. Sin embargo, con el fin de obtener beneficios de un crecimiento negativo y de la disrupción, se necesita realizar un trabajo previo.

Este trabajo parte de ver muy de cerca cómo se verá afectado el mercado y cómo influirá en posibles targets de adquisición. La situación ideal se presentará cuando se cuente con el capital suficiente para hacer una oferta, al mismo tiempo que los targets busquen financiamiento.

Soluciones extraordinarias para escenarios inesperados

En México, los líderes de negocio tienen que entender que la crisis a la cual nos estamos enfrentando es completamente distinta a las anteriores. Los cambios estructurales están transformando de manera permanente la dinámica del mercado, una situación que pone bajo presión a las empresas y las obliga a accionar o innovar, con la esperanza de sobrevivir. Las estrategias que funcionaron en el pasado podrían no hacerlo esta vez. Por esta razón, los líderes mexicanos deberán pensar y actuar de forma rápida e inteligente.



Contactos

Juan José Perojo
Socio Líder VCS & Restructuring,
Financial Advisory, Spanish Latin
America.
jperojo@deloittemx.com

Daniel Zaga
Director de análisis económico,
Clientes e industrias, Spanish
Latin America.
dzaga@deloittemx.com

Carlos Pantoja
Líder de Clientes e Industrias,
Marketplace México-
Centroamérica.
cpantoja@deloittemx.com

Javier Montero
Líder de Cross Selling, Clientes e
Industrias, Spanish Latin America.
jmontero@deloittemx.com

Erick Calvillo
Socio Líder de la Industria de
Consumo, Spanish Latin America.
ecalvillo@deloittemx.com

Manuel Nieblas
Socio Líder de la Industria
de Manufactura, Auditoría
y Assurance.
mnieblas@deloittemx.com

Mauricio Costemalle
Socio Líder de Corporate Finance,
Financial Advisory, Spanish Latin
America.
mcostemalle@deloittemx.com

Arturo García
Socio Líder de Energía y Recursos
Naturales, Auditoría y Assurance.
argarciabello@deloittemx.com

Jacobo Balmori
Manager VCS & Restructuring,
Financial Advisory, Spanish
Latin America.
jabalmori@deloittemx.com

Alessandra Ortiz
Economista Senior, Clientes e
industrias.
alesortiz@deloittemx.com

Hugo Valero
Manager VCS & Restructuring,
Financial Advisory.
hvalero@deloittemx.comJuan

Diego González
Consultor VCS & Restructuring,
Financial Advisory.
juagonzalez@deloittemx.com

Bibliografía

La información presentada en este reporte está actualizada hasta el 30 de octubre de 2019:

1. World Economic Forum "Global economic prospects", junio de 2019.
2. Datos obtenidos de Bloomberg.
3. OCDE, et al., (2019), *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición*, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>.
4. Economist Intelligence Unit, octubre de 2019.
5. Banco de México, encuestas de expectativas económicas: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/encuestas-sobre-las-expectativas-de-los-especialis/encuestas-expectativas-del-se.html>.
6. Fitch, baja de calificación de México, <https://www.fitchratings.com/site/pr/10078342>.
7. Fitch, baja de calificación de Pemex, <https://www.fitchratings.com/site/pr/10078344>.
8. Banco de México, comunicados de política monetaria, <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/anuncios-de-las-decisiones-de-politica-monetaria/anuncios-politica-monetaria-t.html>.
9. Pronósticos arrojados en Bloomberg.
10. Reserva Federal, comunicados de política monetaria, <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/fomccalendars.htm>.
11. El ciclo económico de EE. UU., <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/07/02/americas-economic-expansion-is-now-the-longest-on-record>.
12. SHCP, acciones para apoyar la economía, <https://www.gob.mx/shcp/prensa/comunicado-no-071-la-secretaria-de-hacienda-y-credito-publico-anuncia-acciones-para-apoyar-la-economia>.
13. BMI, "Mexico Oil & Gas Report Q4 2019", octubre de 2019.
14. Inegi, Conociendo la industria automotriz, 12 de diciembre de 2018.
15. United Nations, "68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN", 16 de mayo de 2018.
16. The Economist Intelligence Unit, "Mexico Industry Report: Financial Services", 3rd Quarter of 2019.
17. ANTAD, "IndicANTAD", 2019.
18. El Economista, "El comercio electrónico en México", mayo de 2019.
19. CNBC, "Charts show China's explosive consumption of four critical commodities", septiembre de 2019.



www.deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com/mx/ conozcanos para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 286,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., Deloitte Auditoría, S.C., Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., Deloitte Asesoría en Riesgos S.C., Deloitte Asesoría Financiera, S.C. las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene información general solamente, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "red Deloitte") está, mediante esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar una decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad en la red de Deloitte será responsable de ninguna pérdida sufrida por persona alguna que confíe en esta comunicación.