



Eficiencia en la Cadena de Suministro 2021

Estudio comparativo de prácticas y tendencias en México

Índice

01	Introducción	03	06	Tercerización en la Cadena de Suministro	26
	Detalle de la base analizada	04			
	Temas incluidos en la encuesta		07	Iniciativas de mejora por industria	28
02	Retos e impactos en la Cadena de Suministro	05	08	Plan de implementación de iniciativas en los próximos 3 años	31
03	Nivel de implementación de tecnologías	09	09	Profesionales en la Cadena de Suministro	32
04	Nivel de satisfacción con la disponibilidad de información	13			
05	Nivel de implementación de las técnicas de mejora	17			

Estudio comparativo de prácticas y tendencias en México

Estudio realizado por Soy Logístico, soportado y analizado por Deloitte. Brinda percepciones únicas sobre los retos clave de la Cadena de Suministro y un comparativo por tamaños de empresa e industria.

La encuesta se llevó a cabo por Soy Logístico, teniendo respuestas por **114 líderes de Cadena de Suministro de distintas industrias en México.**

El reporte cubre el estado actual en **temas y retos claves** que enfrenta la función de Cadena de Suministro, incluyendo habilitadores como: la **Tecnología**, la **Tercerización** y el **Capital humano.**

Los principales objetivos de la presentación son:

- Presentar un resumen de los retos actuales en México para la eficiencia en la Cadena de Suministro
- Mostrar hallazgos en iniciativas de mejora de Cadena de Suministro
- Presentar infografías de resultados por industria y tamaño de empresa
- Hacer comparativo entre los resultados obtenidos en el año 2019 y 2021 para las eficiencias de la Cadena de Suministro



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Agradecemos a los miembros del consejo:

Alberto Modiano

Vicepresidente de Cadena de Suministro
Nestlé

Angélica Bojórquez

Directora Cadena De Suministro
Coppel

Bossuet Esquinca García

Director En Logística Y Cadena De Suministro
Farmacias Del Ahorro

Carlos Caratachea

Director Nacional de Distribución y Almacenaje
Danone

David Armando Martínez Rojas

Director General
#SoyLogístico Asociación

David Gallardo

Warehouse & Transport Director
Heineken

Emely López Narvárez

Directora de Logística y Transporte
Constellation Brands

Emmanuel Juárez

Regional Supply Chain Manager
Danone Puebla

Enrique Schleske

Supply Chain Director
SANOFI

Eutimio Fernández

Socio Fundador
Erluz Asociados

Exie Moscoso

Directora General
Instituto de Estudios de Posgrado en Comercio Internacional

Francisco Giral

CEO
Netlogistik

Gabriela Hernández

Gerente de Marketing
#SoyLogístico Asociación

Gerardo Brehm Sordo

Director de Operaciones Productos y Servicios
GS1 México

Héctor Hugo Corona

Director General
LOGAM

Humberto Muñoz

Director General
Grupo Ampm

Ignacio Szymanski

Socio Gerente
SERLOCOM

José Ambé

Director General
LDM, Logística de México

José Antonio Elizondo

Independiente

Karla Herrera

Strategic Sourcing Senior Manager
Avendra

Lourdes Saldaña

Directora General
Momatt



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Agradecemos a los miembros del consejo:

Mauricio Salgado

Socio Director
Grupo Línea 7

Miguel Cortés

Director De Logística
Chedraui

Miguel Ángel Rubio

Supply Chain Specialist
Oracle

Miguel Muñoz

Socio en SOI
Sincronización Operativa Integral S.C.

Oscar Vázquez

Customer Services & Logistics, Supply Planning Sr Director
Kellogg De México

Paola Núñez

General Manager Intrabrokerage
Transplace

Pedro Bermúdez

Director de Logística
Elektra

Pedro Gómez

Director Logística
TBT Todo Bien Todo Eficiente

Ramón Segoviano

Director General
María Valentina

Rodolfo López

Director de Cadena de Suministro
Grupo Ruz

Severino Álvarez

Socio Consultor
End2Net

Víctor Espejel

Director de Logística
Price Shoes

Víctor Trejo

Director de Logística para México y Latam
Distroller

Virgilio Paniagua

Director de Logística
El Palacio de Hierro

Xavier Ordóñez

Socio Líder de Cadena de Suministro
Deloitte Spanish Latin America



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Detalle de la base analizada

Se analizaron diferentes aristas a través de una encuesta electrónica, logrando recopilar las perspectivas y opiniones.



01

02

03

04

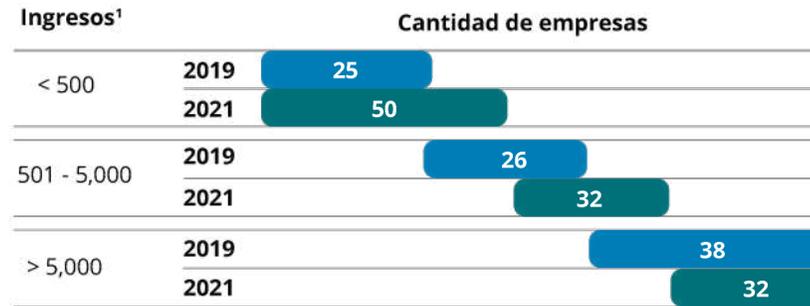
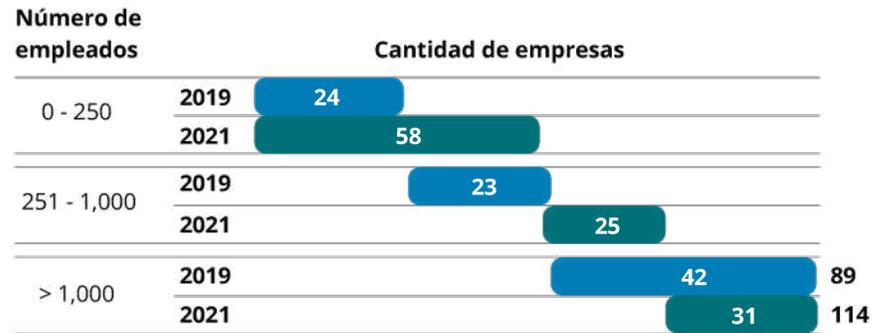
05

06

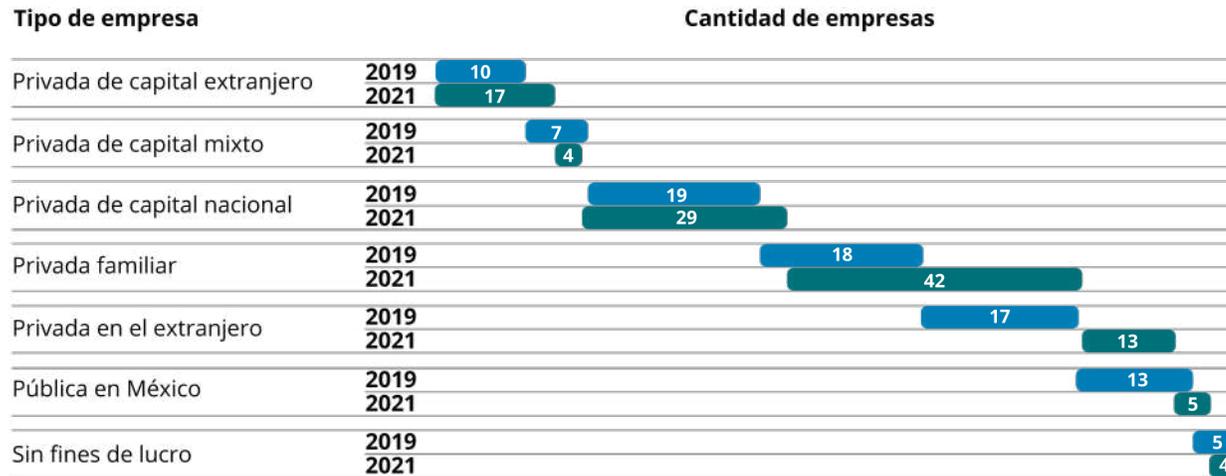
07

08

09



(1) Millones de pesos con base en último ejercicio fiscal



Encuesta

Se analizaron las respuestas de **114 Líderes** en la industria de **Cadena de Suministro**

15 Industrias Representadas

Retos e impactos en la Cadena de Suministro



Retos e impactos en la Cadena de Suministro

Los principales retos en la Cadena de Suministro se enfocan en la volatilidad de la demanda, grado de inseguridad e infraestructura en la distribución terrestre, aérea y marítima. De la misma manera, destaca la situación que vivimos actualmente con la Pandemia.



Impacto Promedio:
Moderado Alto
Infraestructura aeropuerto



Impacto Promedio:
Moderado Alto
Volatilidad financiera



Impacto Promedio:
Alto
Inseguridad en el país



Impacto Promedio:
Alto
Volatilidad en demanda

(-)

(+)



Impacto Promedio:
Moderado Alto
Disminución Mano de obra



Impacto Promedio:
Alto
Infraestructura carreteras



Impacto Promedio:
Alto
Pandemia Negativo



Impacto Promedio:
Alto
Infraestructura puertos

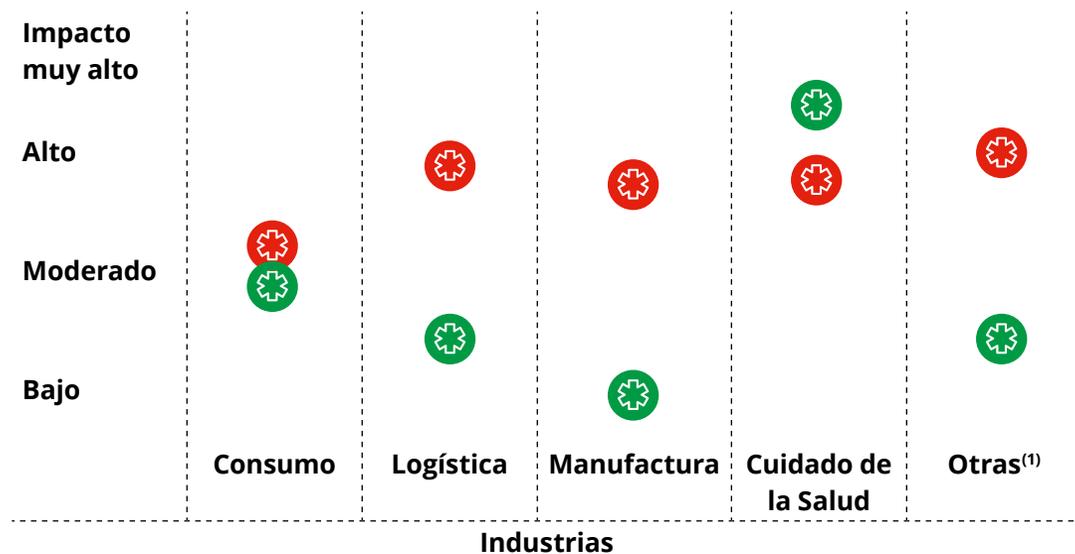


Comparativo de impactos de la Pandemia

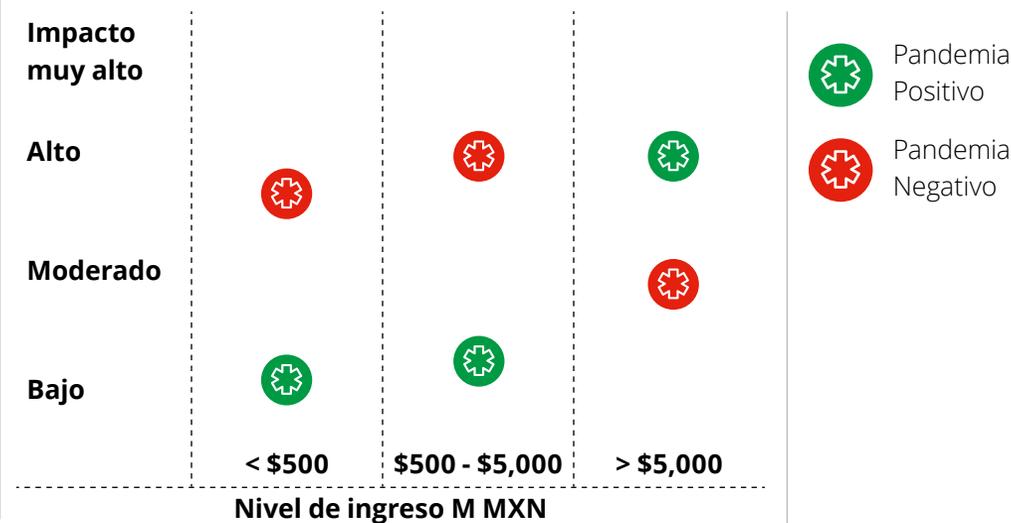
La situación provocada por la Pandemia ha impactado de manera positiva y negativa en diferentes industrias y empresas.



Impacto de la Pandemia en la Cadena de Suministro por tipo de industria.



Impacto de la Pandemia en la Cadena de Suministro por nivel de ingreso de las empresas encuestadas.



⁽¹⁾ Industrias: Alimentos, Automotriz, Bienes Raíces, Construcción, Cuidado personal, Educación, Forestal, Telecomunicaciones, Servicios de aviación y transporte, entre otras.

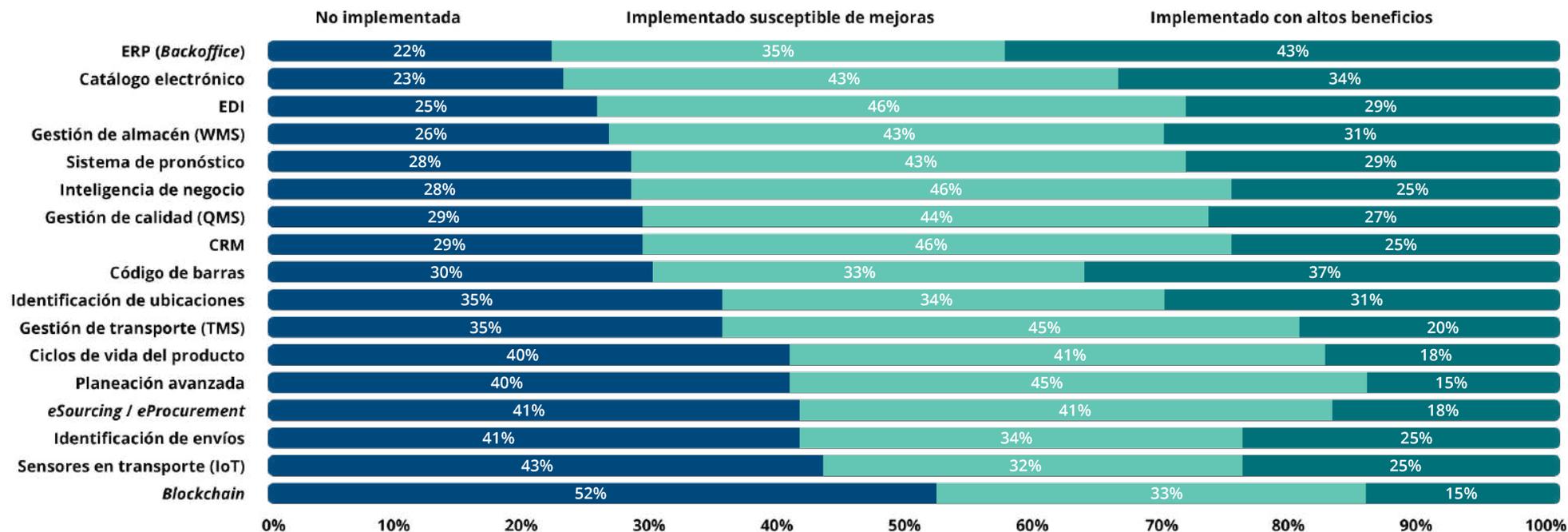


Nivel de implementación de tecnologías



Nivel de implementación de tecnologías

El 67% de las empresas ha realizado la mayoría de implementaciones de elementos TI, de los cuales el 40% identificó que sus herramientas están susceptibles a mejoras y solo el 27% ha tenido beneficios satisfactorios.



Nivel de implementación de tecnologías

El sistema de administración de almacenamiento, el sistema de código de barras y ERP son los principales a través de las industrias.

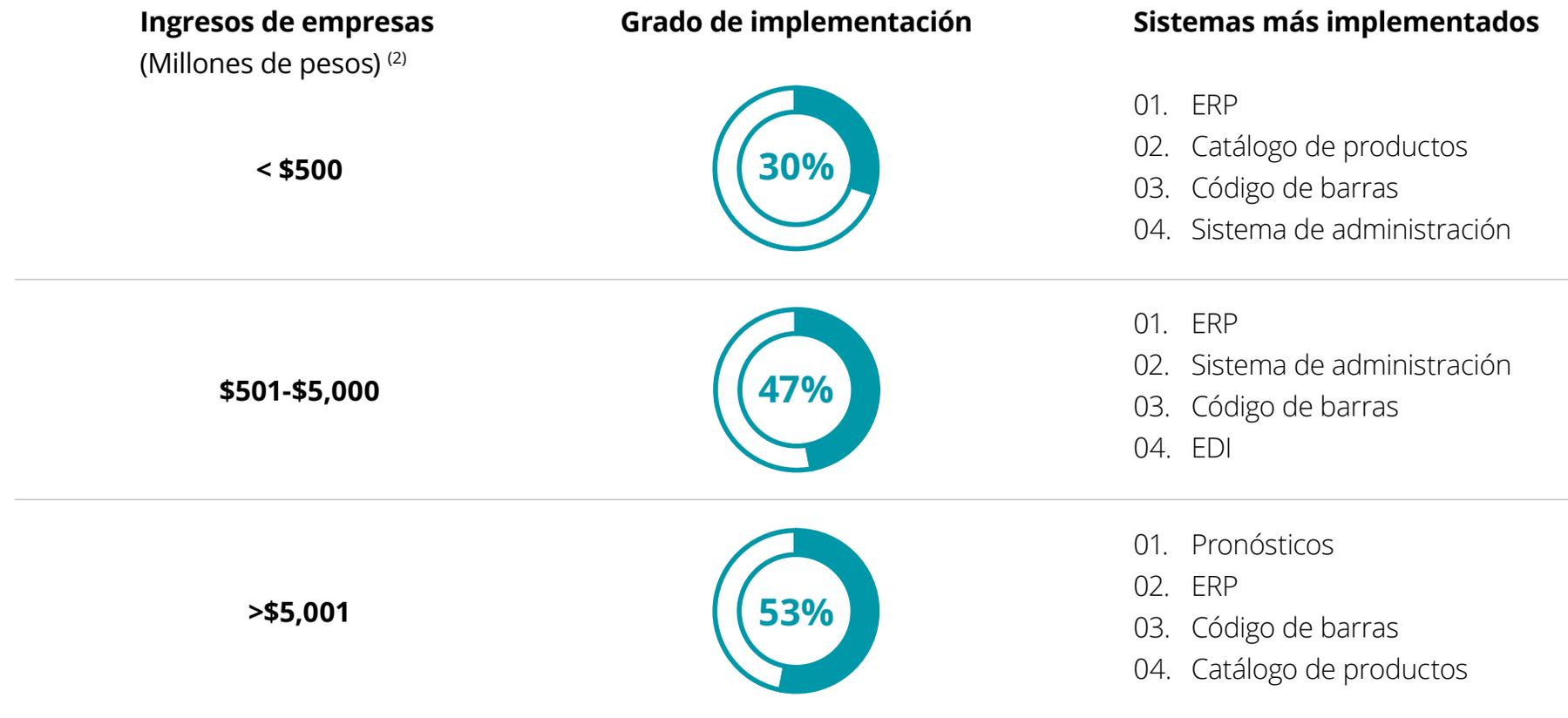


(1) Otras Industrias: Alimentos, Automotriz, Bienes Raíces, Construcción, Cuidado personal, Educación, Forestal, Telecomunicaciones, Servicios de aviación y transporte, entre otras.



Nivel de implementación de tecnologías

Los sistemas implementados se mantienen constantes a través del tamaño de las empresas; no obstante, su grado de implementación incrementa conforme los ingresos.



⁽²⁾ Con base en su último ejercicio fiscal



01

02

03

04

05

06

07

08

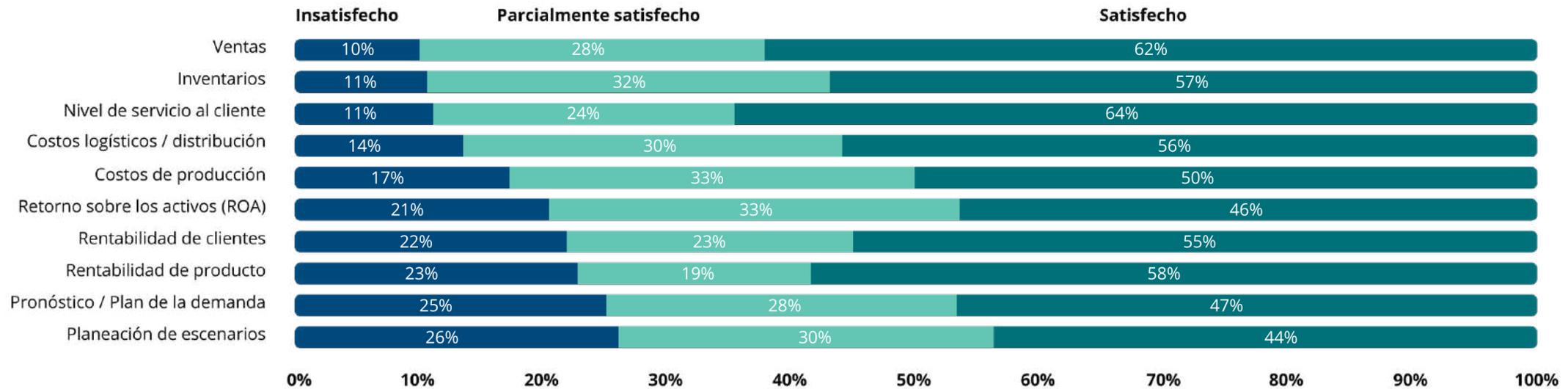
09

Nivel de satisfacción con la disponibilidad de información



Nivel de satisfacción con la disponibilidad de información

En promedio, el 54% de los ejecutivos están satisfechos con el grado de disponibilidad de información que maneja su empresa, siendo 3% superior con la anterior encuesta (2019).



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Nivel de satisfacción con la disponibilidad de información

El nivel de servicio e información de costos de distribución figuran los principales rubros de satisfacción a través de las industrias; pronóstico de demanda y planeación de escenarios los de menor satisfacción.

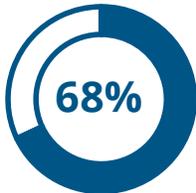
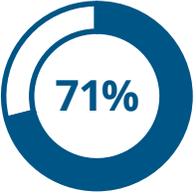
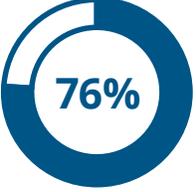


⁽¹⁾ Otras Industrias: Alimentos, Automotriz, Bienes Raíces, Construcción, Cuidado personal, Educación, Forestal, Telecomunicaciones, Servicios de aviación y transporte, entre otras.



Nivel de satisfacción con la disponibilidad de información

Comparado con la encuesta del año anterior, el nivel de servicio e inventarios pasó a representar el principal rubro de satisfacción a través de los distintos tamaños de empresas; pronóstico de demanda y planeación de escenarios el de menor satisfacción.

Ingresos de empresas (Millones de pesos) ⁽²⁾	Grado de implementación	Sistemas más implementados	
< \$500	 68%	 <ul style="list-style-type: none">Nivel de servicioCostos de distribución	 <ul style="list-style-type: none">Retorno de ROAPronóstico de demanda
\$501-\$5,000	 71%	 <ul style="list-style-type: none">InventarioNivel de servicio	 <ul style="list-style-type: none">Planeación de escenariosPronóstico de demanda
>\$5,001	 76%	 <ul style="list-style-type: none">Nivel de servicioVentas	 <ul style="list-style-type: none">Planeación de escenariosPronóstico de demanda

⁽²⁾ Con base en su último ejercicio fiscal



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Nivel de implementación de las técnicas de mejora



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Las iniciativas más implementadas son: Planeación de la demanda y distribución y Segmentación de clientes. Las técnicas de mejora con el menor grado de implementación son: Programas de economía circular, Mantenimiento Productivo Total y Manufactura Lean.



Dentro de las iniciativas en el mercado mexicano que presentan **el mayor crecimiento promedio de implementación durante el último año** son: Tablero de evaluación de proveedores (15%), Programas de mejora continua (14%) y Sistemas de producción enfocados (13%).

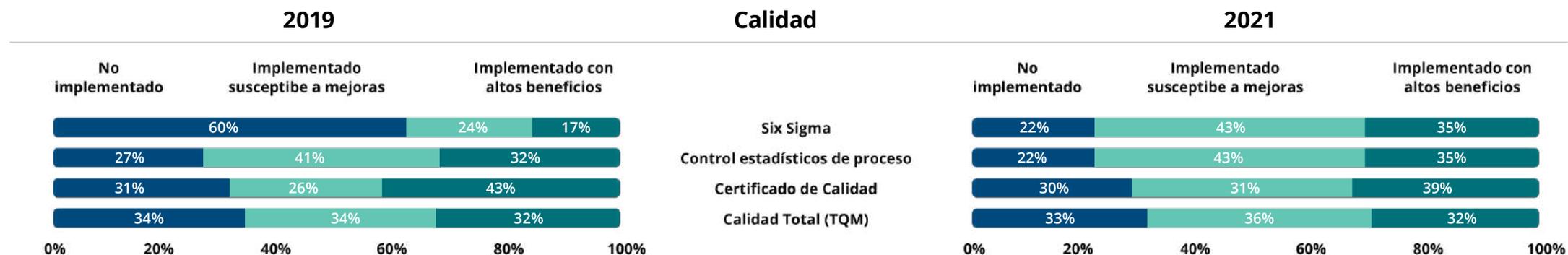
⁽²⁾ Con base en su último ejercicio fiscal

De misma manera, aquellas iniciativas con los **mayores crecimientos de implementación considerados como altamente benéficas** son: Planeación de la demanda (18%), Gestión y control de inventarios (10%) y Optimización de almacén (8%).

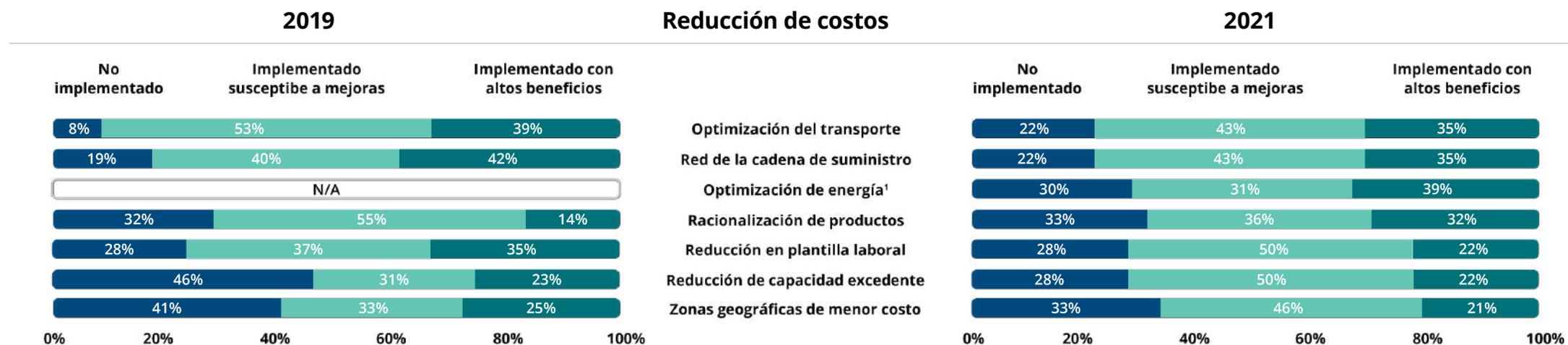


Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Las principales iniciativas con mayor penetración en cuanto a calidad son: Six Sigma (+38%) y Control estadístico del proceso (+5%) – Las técnicas de mejora en donde menormente se ven son: Certificaciones de calidad (+1%) y Calidad Total (TQM) (+2%).



Se ha observado una mejoría en cuanto a las iniciativas de reducción de capacidad excedente (+27%), racionalización de productos (+19%) y el traslado de producción a zonas geográficas de menor costo (+9%) comparado con la última encuesta.



⁽¹⁾No se tiene referencia de información con respecto a Optimización de energía para la encuesta realizada en 2019



Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Las industrias encuestadas presentan un incremento en cuanto a técnicas de implementación de mejora; Planeación de distribución, Segmentación de clientes y Optimización de almacén siendo las principales.

Efectividad Operativa



Nivel de implementación por industria

Industria	Técnicas menos implementadas			Técnicas más implementadas		
	2017	2019	2021	2017	2019	2021
Consumo	Manufactura Lean	Mtto. productivo total	Optimización de programa de producción	Segmentación de clientes	Plan de distribución	Optimización de almacén
Logística	Técnicas de ajuste de línea rápido	Técnicas de ajuste de línea rápido	Manufactura Lean	Segmentación de clientes	Segmentación de clientes	Técnicas de ajustes de línea rápido
Manufactura	Plan de distribución	Gestión de inv. por tipo de producto	Programas de economía circular	Gestión y control de inventarios	Segmentación de clientes	Planeación de demanda
Ciencias de la Salud	Técnicas de ajuste de línea rápido	Gestión de inv. por tipo de producto	Optimización de programa de producción	Segmentación de clientes	Segmentación de clientes	Segmentación de clientes
Otras industrias	Sistema de producción enfocados	Técnica de ajuste de línea rápido	Programa de economía circular	Gestión y control de demanda	Plan de la demanda	Optimización de almacén

Los ejecutivos encuestados definieron que las técnicas de mejora menormente implementadas son: Optimización de programa de producción y Programas de economía circular.



01

02

03

04

05

06

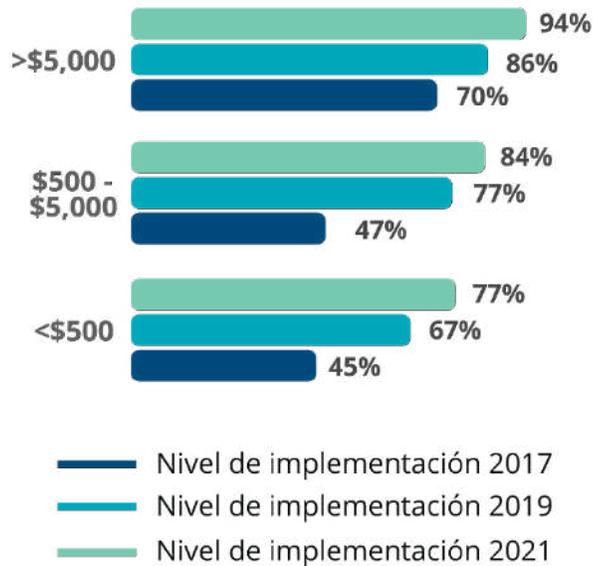
07

08

09

Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Efectividad Operativa



Nivel de implementación por nivel de ingreso
(Millones de pesos)

Nivel de ingreso	⊖ Técnicas menos implementadas			⊕ Técnicas más implementadas		
	2017	2019	2021	2017	2019	2021
> \$5,000	Manufactura Lean	Técnicas de ajuste de línea rápido	Programas de economía circular	Segmentación de clientes	Planeación de demanda	Planeación de distribución
\$500 - \$5,000	Sistemas de producción enfocados	Optimización del programa de producción	Programas de economía circular	Plan de distribución	Segmentación de clientes	Optimización de almacén
<\$500	Sistemas de producción enfocados	Sistemas de producción enfocados	Mantenimiento productivo total	Segmentación de clientes	Segmentación de clientes	Segmentación de clientes



Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Six Sigma se presenta como la técnica menos implementada a través de las industrias y nivel de ingresos por tercera edición consecutiva. Por otro lado la técnica de mejora mayormente implementadas es: Calidad Total.

Calidad



Nivel de implementación por industria

Industria	⊖			⊕		
	2017	2019	2021	2017	2019	2021
Consumo	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Logística	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Manufactura	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Ciencias de la Salud	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Otras industrias	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total

Únicamente las empresas de mayor tamaño en cuanto a ingresos tuvieron un incremento en el nivel de implementación; tanto las empresas chicas como medianas vieron una reducción en implementación de técnicas de mejora de calidad.



01

02

03

04

05

06

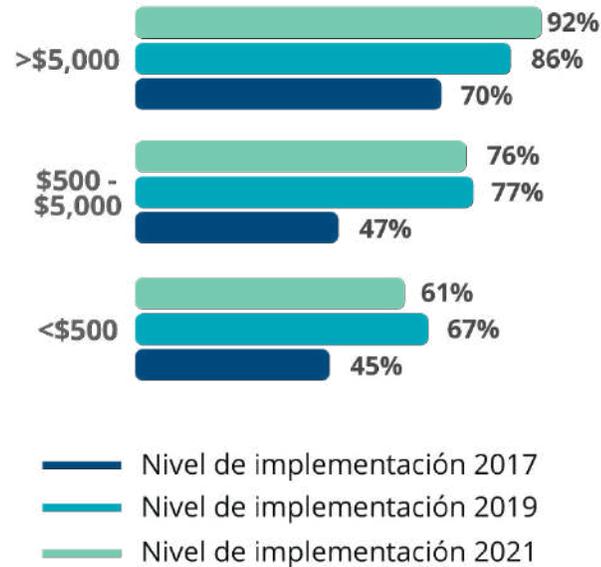
07

08

09

Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Calidad



Nivel de implementación por nivel de ingreso
(Millones de pesos)

Nivel de ingreso	⊖ Técnicas menos implementadas			⊕ Técnicas más implementadas		
	2017	2019	2021	2017	2019	2021
> \$5,000	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Control estadística de procesos	Certificaciones de calidad	Calidad Total
\$500 - \$5,000	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Control estadística de procesos	Calidad Total	Calidad Total
<\$500	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Control estadística de procesos	Control estadístico de procesos	Calidad Total



01

02

03

04

05

06

07

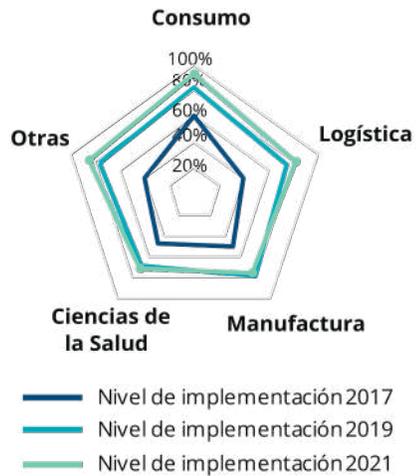
08

09

Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Optimización de energía se presenta como una técnica de mejora vanguardista este año, con alto enfoque en las industrias de Manufactura y Ciencias de la Salud.

Reducción de costos



Nivel de implementación por industria

Industria	⊖ Técnicas menos implementadas			⊕ Técnicas más implementadas		
	2017	2019	2021	2017	2019	2021
Consumo	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Logística	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Manufactura	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Ciencias de la Salud	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total
Otras industrias	Six Sigma	Six Sigma	Six Sigma	Certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Calidad Total

Los ejecutivos encuestados definieron que las técnicas de mejora mayormente implementadas para reducción de costos son: Optimización de transporte y energía, mientras que las menormente implementadas son: Cierre de centros de producción y Traslado de producción a otras zonas.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Reducción de costos



Nivel de implementación por nivel de ingreso
(Millones de pesos)

Nivel de ingreso	⊖ Técnicas menos implementadas			⊕ Técnicas más implementadas		
	2017	2019	2021	2017	2019	2021
> \$5,000	Traslado de producción a otras zonas	Traslado de producción a otras zonas	Cierre de centros de producción	Optimización de transporte	Optimización de transporte	Optimización de transporte
\$500 - \$5,000	Cierre de centros de producción	Cierre de centros de producción	Cierre de centros de producción	Optimización de transporte	Optimización de transporte	Optimización de transporte
<\$500	Cierre de centros de producción	Traslado de producción a otras zonas	Cierre de centros de producción	Optimización de transporte	Optimización de transporte	Optimización de transporte



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Tercerización en la Cadena de Suministro



01

02

03

04

05

06

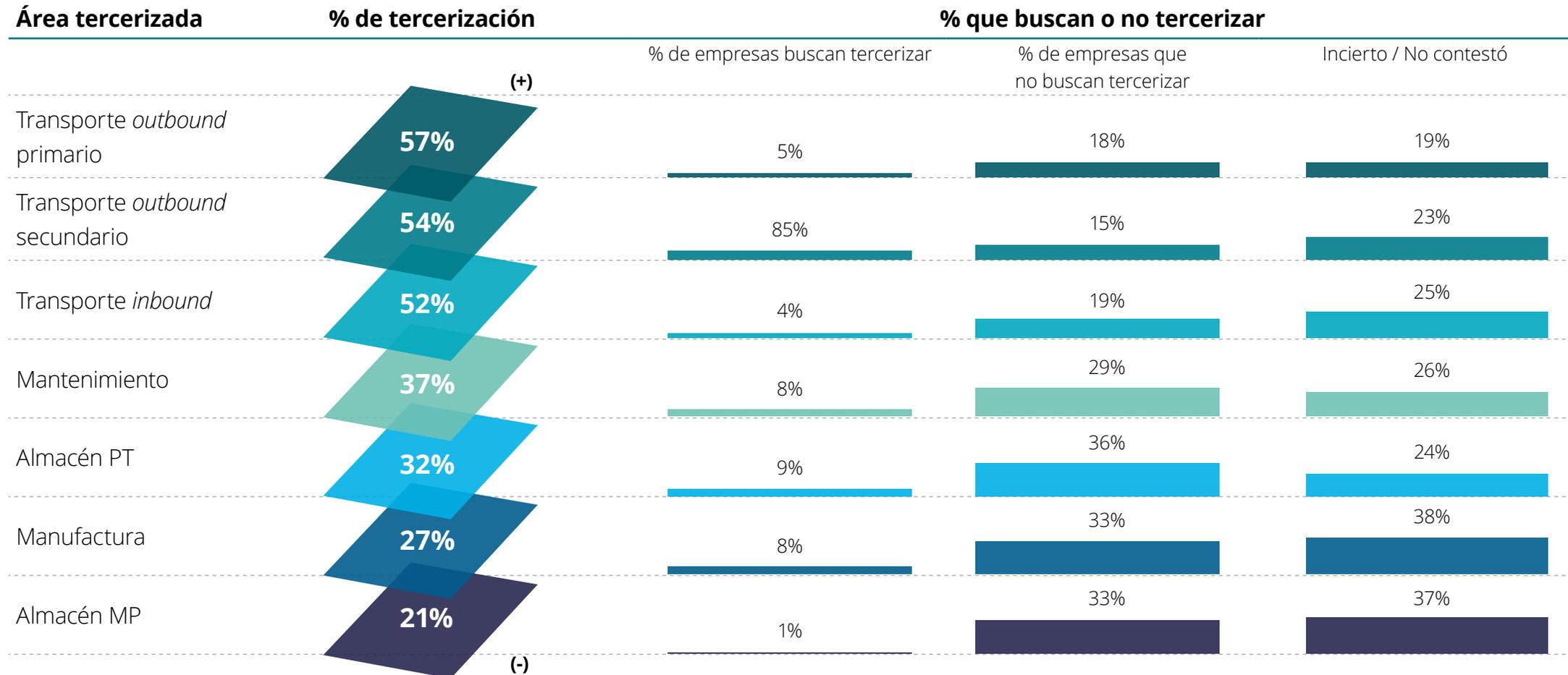
07

08

09

Tercerización en la Cadena de Suministro

Las áreas de Almacén de Transporte *outbound* primario, Transporte *outbound* secundario y Transporte *inbound* son aquellas áreas con el mayor porcentaje de tercerización. Por otro lado, las áreas de Almacén de Materia Prima, Manufactura y Almacén de Producto Terminado son aquellas que cuentan tanto con el menor grado de tercerización como el menor interés de tercerizarse.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Iniciativas de mejora por industria



Iniciativas de mejora por industria

2019 al 2021, las industrias han incrementado fuertemente sus objetivos en términos de iniciativas de mejora, las tres iniciativas de mejora más críticas son Pronóstico / Planeación, Distribución / Logística y Sistemas de tecnología.

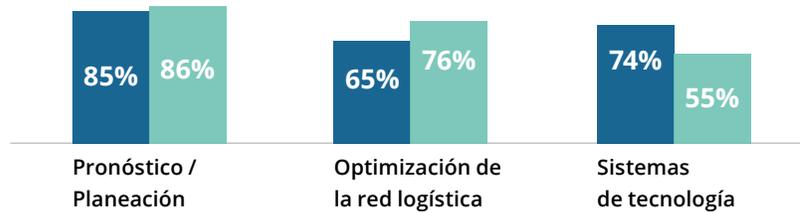
Comparativo de iniciativas de mejora en la CdS



Iniciativas de mejora por industria

Consumo

El 86% de las empresas, 1% más que en el 2019, buscan mejorar su pronóstico y planeación.



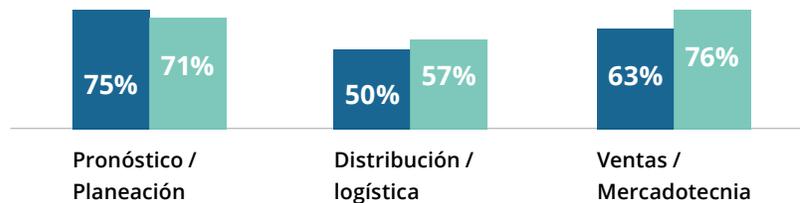
Logística

El 76% de las empresas, 3% menos que en el 2019, buscan mejorar sus Distribución.



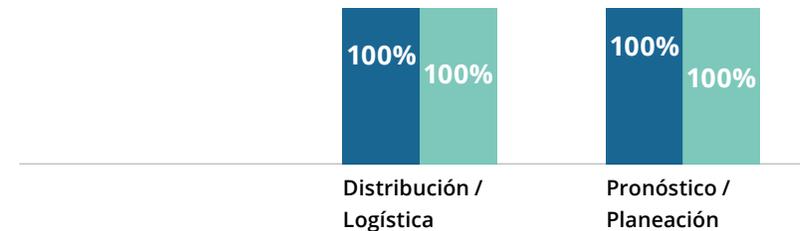
Manufactura

El 57% de las empresas en la industria Manufacturera, 27% más que en el 2019, buscan mejorar su Distribución y logística.



Ciencias de la vida y la salud

El 100% de las empresas en el ramo de la Salud cuentan con iniciativas para la Distribución y los Pronósticos



■ 2019 ■ 2021



01

02

03

04

05

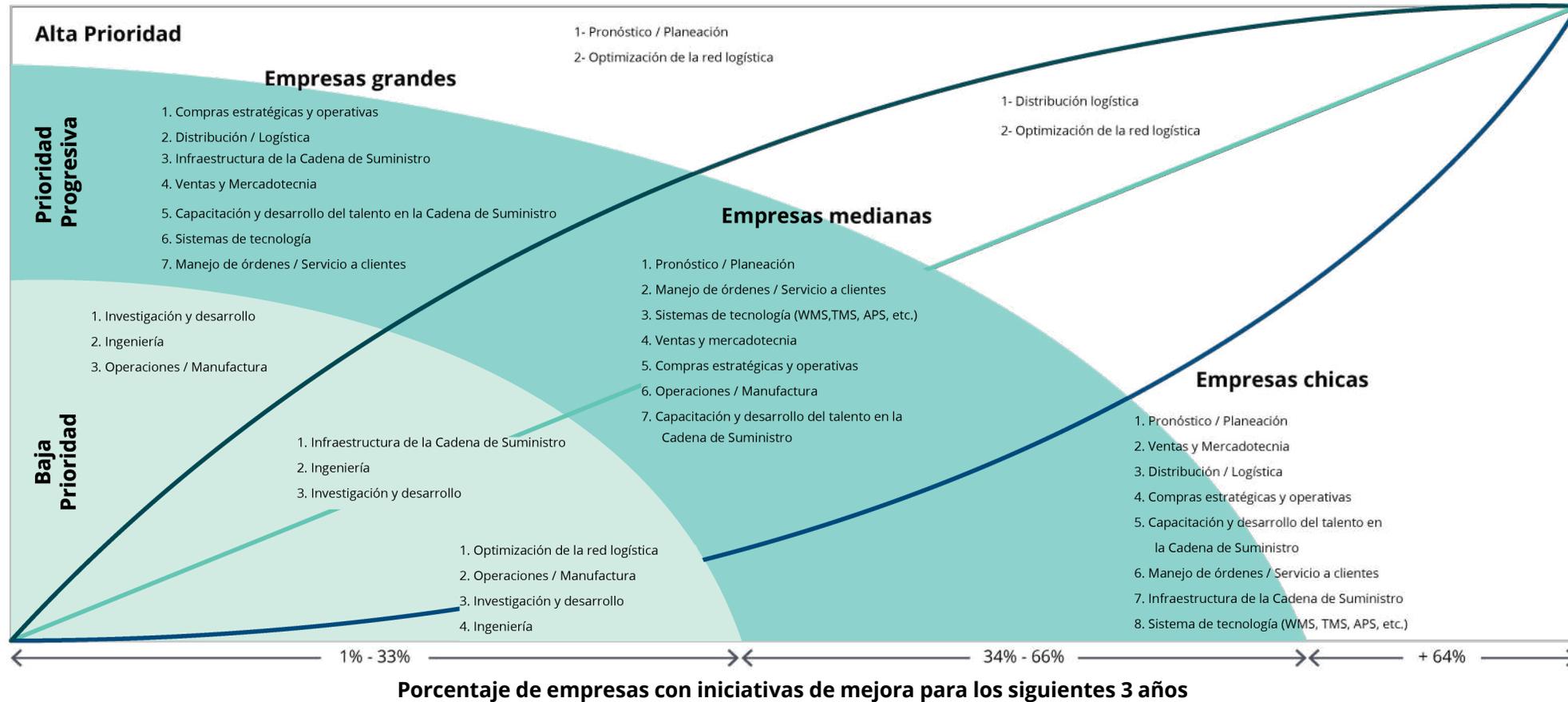
06

07

08

09

Plan de implementación de iniciativas en los próximos 3 años



Empresa chica - Menos de \$500 MMXN
 Empresa mediana - Entre \$500 y \$5,000 MMXN
 Empresa grande - Entre \$5,000 y \$10,000 MMXN



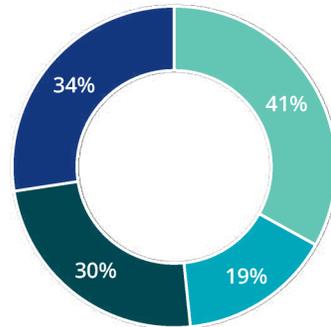
Capital Humano Profesionales en la Cadena de Suministro



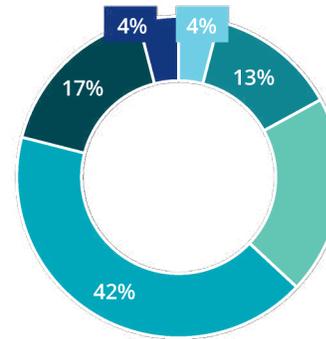
Profesionales en la Cadena de Suministro

Los profesionales que trabajan en temas de Cadena de Suministro en su mayoría cuentan con carrera para posiciones de gestión media; sin embargo, es de notarse que en la Alta dirección el 59% de los profesionales cuentan con una Maestría.

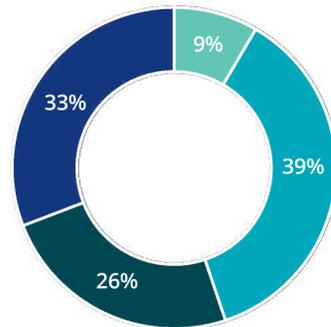
Instructores / Consultores / Asesores /
(Internos y/o externos)



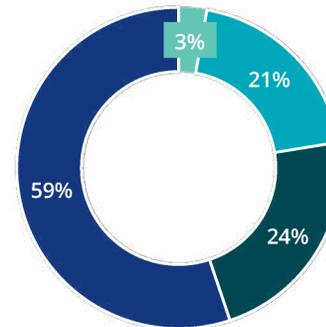
Personal a cargo de transporte
y almacenes



Personal gerencial



Personal directivo



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Principales conclusiones de la encuesta

La alta volatilidad de la demanda ligado al impacto ocasionado por la Pandemia, así como el nivel de infraestructura de las distintas vías de transporte representan los principales retos en la Cadena de Suministro en el mercado mexicano.



Impacto Promedio:
Moderado Alto
Infraestructura aeropuerto



Impacto Promedio:
Moderado Alto
Volatilidad financiera



Impacto Promedio:
Alto
Inseguridad en el país



Impacto Promedio:
Alto
Volatilidad en demanda

(-)

(+)



Impacto Promedio:
Moderado Alto
Disminución Mano de obra



Impacto Promedio:
Alto
Infraestructura carreteras



Impacto Promedio:
Alto
Pandemia Negativo



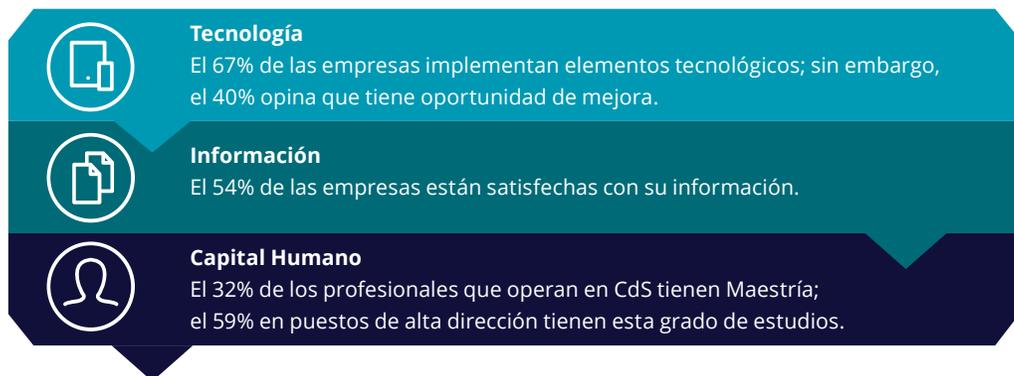
Impacto Promedio:
Alto
Infraestructura puertos



Principales conclusiones de la encuesta

A pesar de tener identificados los principales retos de la Cadena de Suministro, hay un número de empresas que no soportan las operaciones con elementos tecnológicos para incrementar la asertividad y disponibilidad en la información.

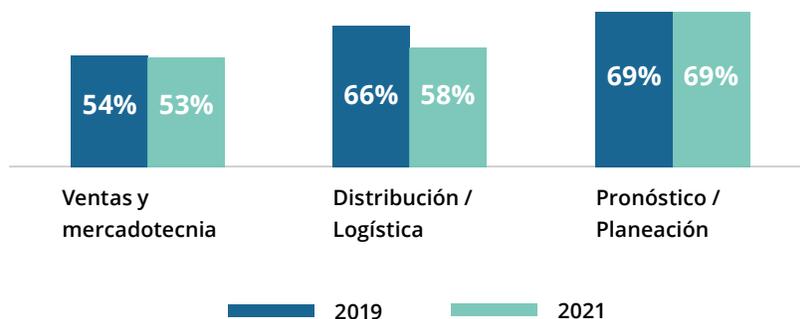
Madurez



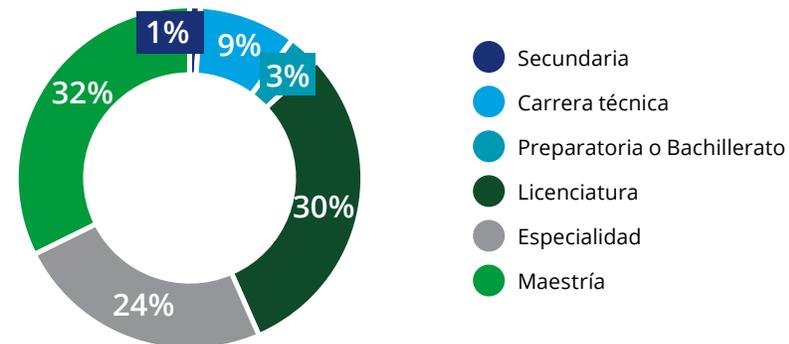
% de uso de servicios de terceros

	2019	2021
Top	01. Transporte <i>Outbound</i> primario	01. Transporte <i>Outbound</i> primario
	02. Transporte <i>Inbound</i>	02. Transporte <i>Outbound</i> secundario
	03. Transporte <i>Outbound</i> secundario	03. Transporte <i>Inbound</i>
Bottom	01. Almacén Producto Terminado	01. Almacén Producto Terminado
	02. Manufactura	02. Manufactura
	03. Almacén Materia Prima	03. Almacén Materia Prima

Principales iniciativas de implementación para los siguientes 3 años



Grado máximo de estudios⁽¹⁾



⁽¹⁾Incluye información consolidada de los resultados de consultores, personal directivo personal gerencial y personal a cargo de transportes y almacenes.



Hallazgos generales



Siguen existiendo impactos en la Cadena de Suministro, tales como la Pandemia, se derivan en retos de planeación y pronóstico

- La alta volatilidad de la demanda ligado al impacto ocasionado por la Pandemia, así como el nivel de infraestructura de las distintas vías de transporte representan los principales retos en la Cadena de Suministro.
- Las empresas están concentradas en iniciativas para mejorar la Planeación, la distribución y su red logística.



El nivel de formación está tomando un rol más relevante en las empresas

- El 70% del personal directivo y gerencial de las empresas cuenta al menos con maestría o licenciatura.
- El volumen de carreras técnicas entre los instructores / consultores se duplica alcanzando el 41%.
- El grado de estudios de especialidad aumenta un 17% en personal a cargo de transporte y en almacenes. Se duplica en instructores / asesores y en personal directivo, y se triplica entre el personal gerencial.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Hallazgos generales



Las inversiones y mejoras en proceso, tecnología y disponibilidad de información seguirán siendo las iniciativas predominantes

- En promedio, el 54% de los ejecutivos están satisfechos con el grado de disponibilidad de información que maneja su empresa, siendo 3% superior con la anterior encuesta.
- Existe un mayor grado de implementación de tecnologías para empresas de mayor tamaño en comparación con las pequeñas (i.e. 53% vs. 30%).
- El 67% de las empresas ha realizado la mayoría de implementaciones de elementos TI, de los cuales el 40% identificó que sus herramientas están susceptibles a mejoras y solo el 27% ha tenido beneficios satisfactorios.
- La tecnología *Blockchain* posee el menor nivel de implementación en todas las industrias. La tecnología aún se encuentra en una fase de maduración y presenta áreas de oportunidad. El 33% del total de los encuestados confirma estar implementándola siendo susceptible a mejoras y tan solo un 15% del total de los encuestados confirma haberlo implementado con altos beneficios.



Se muestra cierto grado de incertidumbre con respecto a la tercerización en las áreas de la Cadena de Suministro

- Existe un promedio de 27% de empresas que no buscan tercerizar ninguna área de la Cadena de Suministro.
- Las áreas de Almacén de Transporte *Outbound* primario, *Outbound* secundario e *Inbound* son aquellas que superan el 50% del grado de tercerización para los encuestados, en contraste con el 29% para las demás áreas.
- En promedio, el 40% de las empresas (9% menos que en el año 2019) han tercerizado algún área de la Cadena de Suministro.



01

02

03

04

05

06

07

08

09



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 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 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, 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 bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.