

Consideraciones generales sobre nuestro estudio

Analizamos el Turismo de Salud en México, en sus tres segmentos de servicios: Turismo Médico, Turismo *Wellness* y Turismo de Retiro.

Aunque pueden tener algunas intersecciones, los tres segmentos se basan en paradigmas distintos:

	Turismo Médico	Turismo <i>Wellness</i>	Turismo de Retiro
	Énfasis en la cura, mediante medicina alópata	Énfasis en la promoción del bienestar y la prevención	Énfasis en el sentido de pertenencia a una comunidad y en la vida 2.0
Drivers de consumo	Los pacientes viajan a otro país, porque desean un tratamiento, cura o intervención quirúrgica de cualquier índole.	Los turistas viajan dentro o fuera de su país, porque desean mantener o mejorar su salud e incrementar su sensación de bienestar en general .	Los retirados viajan fuera de su país, porque desean mantener o mejorar el nivel de vida que tenían en su etapa productiva .
Profesionales de la industria	El servicio es brindado por profesionales de la salud convencionales, como médicos, especialistas, enfermeras, etc.	Los servicios son brindados por profesionales con distintos grados de cualificación y pueden tener o no certificaciones convencionales.	Los servicios son brindados por profesionales con distintos grados de cualificación y pueden tener o no certificaciones convencionales dependiendo del segmento de retiro que atiendan (vida independiente, vida asistida, cuidados de la memoria y casa de cuidados).
Tipos de servicios	Los servicios pueden ser de diagnóstico, tratamiento médico o procedimientos invasivos* .	Los servicios (<i>spa</i> , medicina alternativa, yoga) caen fuera del ámbito médico alópata .	Los servicios dependen del segmento de mercado al que se desea atender.

*Procedimientos donde el cuerpo es prescrito química y/o mecánicamente, mediante inyecciones e introducción de dispositivos médicos.
Fuentes: *Global Wellness Institute* y *Medical Tourism Association*.

Nota metodológica – Turismo de Salud

Llevamos a cabo dos laboratorios con los principales actores e interesados de la industria para obtener sus puntos de vista sobre el futuro del Turismo de Salud en México y las oportunidades que presenta el sector.

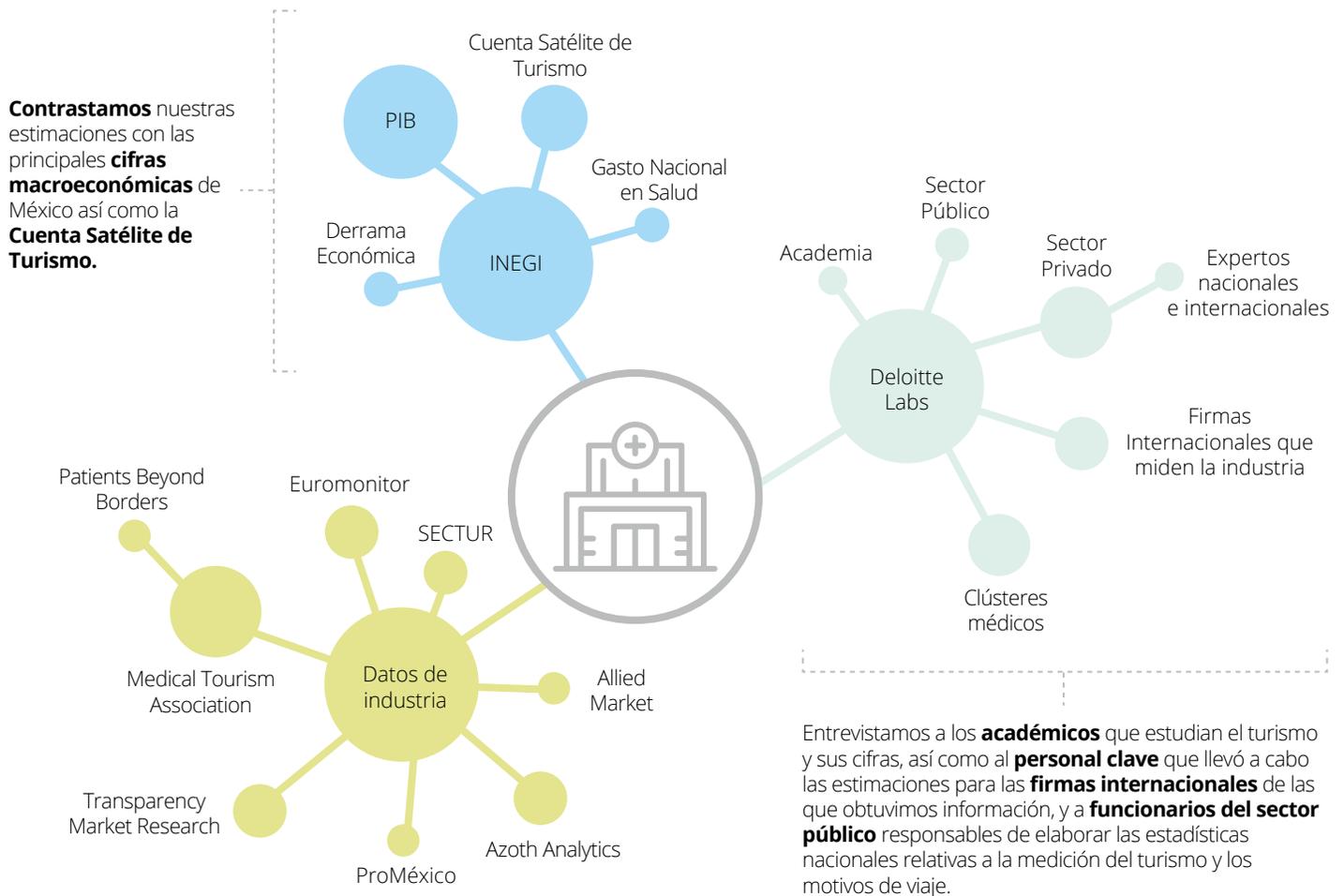
Invitamos a representantes del sector público en materia de turismo, salud y promoción de México para atracción de inversión; a representantes de grupos hoteleros; a hospitales privados, clínicas y laboratorios; a representantes de la industria *wellness* y a agencias de viajes; así como a los líderes de los clústeres de salud y de casas/ comunidades de retiro, para que nos compartieran sus experiencias, opiniones y propuestas estratégicas para desarrollar el sector.



Consideraciones generales sobre Turismo Médico

Nota metodológica – Turismo Médico

La mayoría de los gobiernos no cuentan con procesos de recolección de estadísticas claras sobre el Turismo Médico, y los hospitales tampoco han publicado sus cifras verificadas sobre el tema. En este sentido, **las estadísticas sobre el tamaño de la industria muestran variaciones importantes según la definición y los criterios de medición que utilice cada fuente.**



Consultamos las principales publicaciones y estudios de fuentes públicas y privadas que existen sobre la industria, encontrando **diferencias importantes en metodología de medición y cobertura** entre ellas.

Entrevistamos a los **académicos** que estudian el turismo y sus cifras, así como al **personal clave** que llevó a cabo las estimaciones para las **firmas internacionales** de las que obtuvimos información, y a **funcionarios del sector público** responsables de elaborar las estadísticas nacionales relativas a la medición del turismo y los motivos de viaje.

Llevamos a cabo 2 sesiones de trabajo colaborativo (Deloitte Labs) con los **principales actores e interesados del Turismo Médico en México**, de quienes obtuvimos **información relevante y de primera mano** con respecto a la estructura y operación actual de la industria en el país.

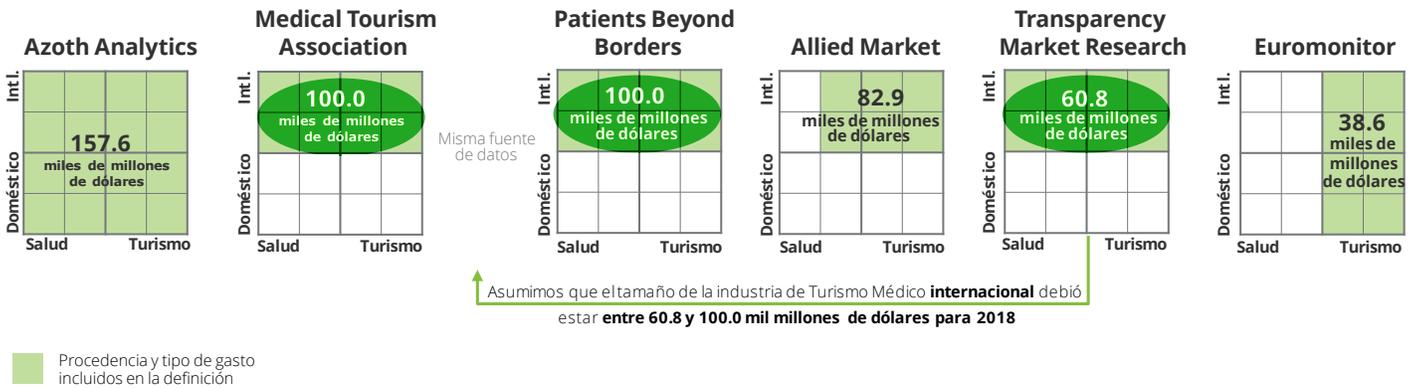
Las fuentes de datos que analizamos para construir nuestras estimaciones fueron:

	Azoth Analytics	Medical Tourism Association	Patients Beyond Borders	Allied Market	Transparency Market Research	Euromonitor	INEGI (Cuenta Satélite de Turismo)		Deloitte
Año	2018	2018	2017	2017-2018	2018	2018	2017	2017	2018
Definición	Cuantifica todos los gastos relativos a turismo y los procedimientos de salud y recuperación	Cuantifica todos los gastos relativos a turismo y los procedimientos de salud y recuperación Calculado con el estimado de crecimiento anual que propuso Deloitte en 2008	Principalmente utiliza los mismos datos de la Medical Tourism Association	Cuantifica todos los gastos relativos a turismo y los procedimientos de salud y recuperación Excluye procedimientos ambulatorios, estéticos y dentales	Cuantifica todos los gastos relativos a turismo y los procedimientos de salud y recuperación	Cuantifica únicamente los gastos relativos a turismo, excluyendo todos los gastos relativos a salud y recuperación	Cuantifica la oferta y utilización de bienes y servicios turísticos relativos a la "Salud" (interno y receptivo)	Cuantifica el consumo turístico interior por finalidad y motivo de viaje "Salud" a precios comprador (interno y receptivo)	Cuantifica únicamente los gastos relativos a turismo, excluyendo todos los gastos relativos a salud y recuperación
Procedencia del visitante	Doméstica e internacional	Internacional	Internacional	Internacional	Internacional	Doméstica e internacional	Doméstica e internacional	Doméstica e internacional	Internacional
Tamaño de industria global	157.6 miles de millones de dólares	100 mil millones de dólares	100 mil millones de dólares	82.9 miles de millones de dólares	60.8 miles de millones de dólares*	38.6 miles de millones de dólares**	N.D.	N.D.	Entre 60.8 y 100 miles de millones de dólares**
Tasa de crecimiento anual 2018-2023 global	8.44%	25.0%	25.0%	15.0%	14.9%	8.1%	N.D.	N.D.	8.1%
Tamaño de industria México	28.2 miles de millones de dólares al año	N.D.	N.D.	14.4 miles de millones de dólares al año	N.D.	3.5 miles de millones de dólares al año	41,461 millones de pesos	49,506 millones de pesos corrientes	Entre 1.4 y 1.8 miles de millones de dólares**
Tasa de crecimiento anual 2018-2023 México	12.27%	N.D.	N.D.	14.5%	N.D.	10.7%	2.3%	2.6%	10.7%

*Estimado descontando el valor que proyectan para 2025 (160.8 mil millones de dólares) a la tasa que estiman para el período 2017-2025 (14.9%)

**Dado que Euromonitor en sus datos globales no cuenta con la información de todos los países involucrados, asumimos que la información reportada corresponde al 80% del total del mundo

La conclusión sobre el **tamaño de la industria global varía según la fuente, dependiendo de la procedencia del visitante** (doméstico – internacional) y el **tipo de gastos** (salud – turismo) que cada una toma en cuenta para su medición. Tomamos como **punto de partida los 157.6 miles de millones de dólares** que suman el máximo posible entre procedencia y gastos.



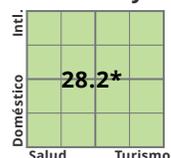
Cifras de control

- **PIB Global: 88.5** millones de millones de dólares (2018)
- **Ingresos totales por turismo: 6.3** millones de millones de dólares (2018)
- **Ingresos totales por turismo como % del PIB: 7.1%**
- Ingresos por turismo internacional (≈27%): **1.7** millones de millones de dólares (2018)
- Ingresos por turismo doméstico (≈73%): **4.6** millones de millones de dólares (2018)
- **Ingresos totales por Turismo Médico como % del PIB: 0.18%**
- Ingresos por Turismo Médico internacional como % de los ingresos por turismo internacional: **4.7%**

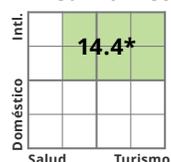
- **Procedencia:** Doméstico e Internacional
- **Tipo de gasto incluido:** Salud y Turismo
- **Tamaño total de la industria global:** 157.6 miles de millones de dólares
- **Rango del tamaño de la industria de Turismo Médico internacional:** Entre 60.8 y 100.0 miles de millones de dólares
- **Punto medio del rango:** 80.4 miles de millones de dólares

Analizamos y **contrastamos distintas fuentes especializadas con las grandes cifras del país**, ajustando con base en las proporciones globales y para Norteamérica. En este sentido, aislamos cada componente del gasto, concluyendo que **el tamaño de la industria de Turismo Médico internacional para México, estuvo entre 1.4 y 1.8 miles de millones de dólares** para 2018.

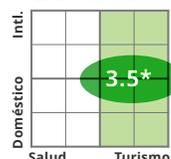
Azoth Analytics



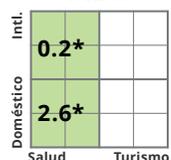
Allied Market



Euromonitor



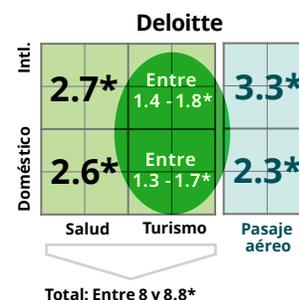
INEGI



- A nivel global y en Norteamérica, la proporción entre los gastos en salud domésticos vs. internacionales es de alrededor de 51%-49% respectivamente
- En conversaciones con representantes del INEGI, encontramos que es razonablemente probable pensar que los gastos por salud efectuados por turistas internacionales están subestimados, ya que no contemplan clínicas ni hospitales, por lo que tomamos la proporción internacional para ajustar esta cifra
- Ni la Cuenta Satélite de INEGI ni Euromonitor consideran los gastos asociados al transporte aéreo
- No es explícito si Azoth Analytics o Allied Market contempló los gastos por transporte aéreo (vuelos) efectuados por los turistas médicos
- El monto estimado por bienes y servicios turísticos contempla todos los gastos de los pacientes y de sus acompañantes, que en promedio son 1.2 por paciente

■ Procedencia y tipo de gasto incluidos en la definición

★ Miles de millones de dólares



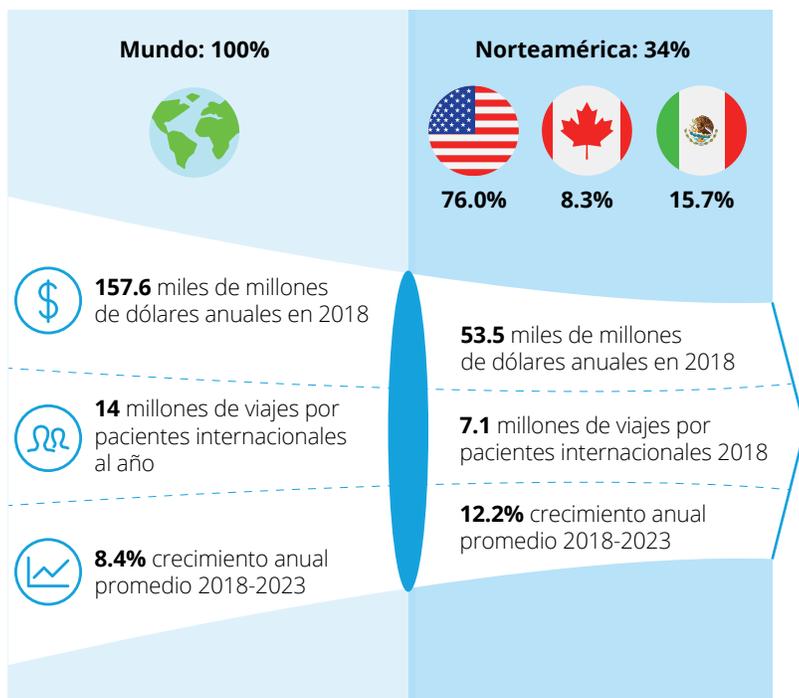
Cifras de control

- **PIB México:** 1.2 millones de millones de dólares (2018)
- **Ingresos totales por turismo (cuenta satélite):** 105.2 miles de millones de dólares (2018)
- **Ingresos totales por turismo como % del PIB:** 8.6%
- Ingresos por turismo internacional (≈21%): 22.5 miles de millones de dólares (2018)
- Ingresos por turismo doméstico (≈79%): 82.5 miles de millones de millones de dólares (2018)
- **Ingresos totales de la contribución al turismo por parte del Turismo Médico como % del de la cuenta satélite de turismo:** 2.9%
 - Ingresos de la contribución al turismo por Turismo Médico internacional como % de los ingresos por turismo internacional: 7.1%

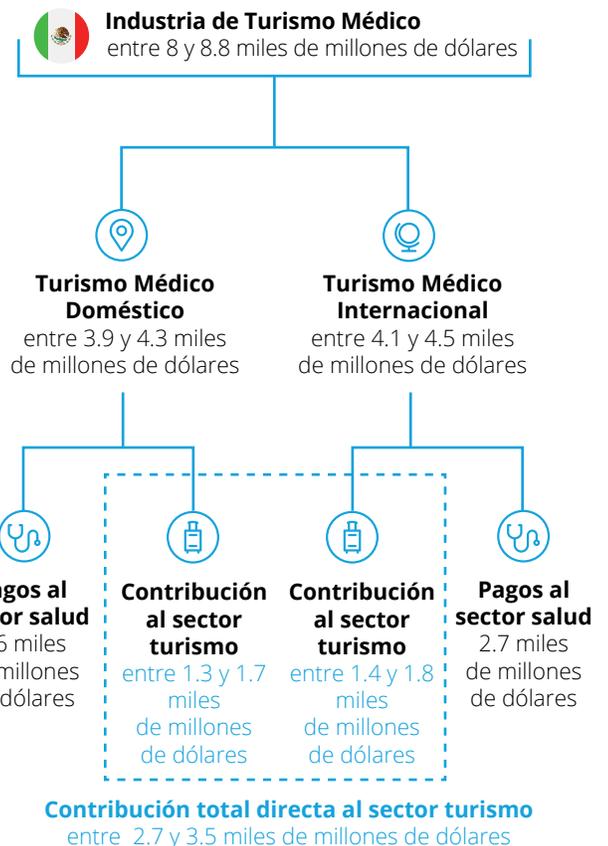
- **Procedencia:** Doméstico e Internacional
- **Tipo de gasto incluido:** Salud y Turismo
- **Tamaño total de la industria en México (sin pasajes aéreos):** Entre 8 y 8.8 miles de millones de dólares
- **Rango de la contribución directa al turismo (internacional):** Entre 1.4 y 1.8 miles de millones de dólares
- **Punto medio del rango:** : 1.6 miles de millones de dólares

Principales resultados del Análisis sobre Turismo Médico en México

El tamaño de la industria en México (2018) se estimó entre **8 y 8.8 miles de millones de dólares**, de los cuales **entre 2.7 y 3.5 miles de millones** corresponden a la **contribución directa al sector turismo de turistas y excursionistas**¹.



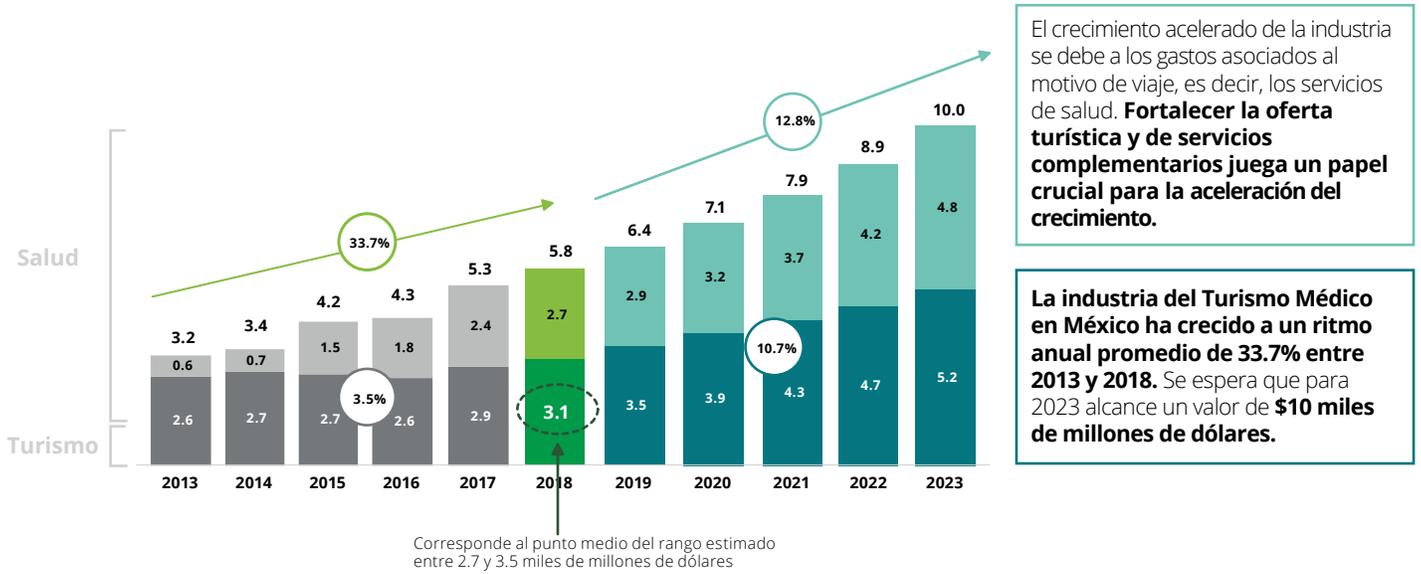
El valor de la industria en México representa alrededor del 5.6% del total a nivel mundial



¹De acuerdo con la definición de Euromonitor, esta cifra no contempla los gastos en transporte aéreo del país de origen al de destino, ni ningún gasto atribuible a las cuestiones de salud que motivan el viaje.

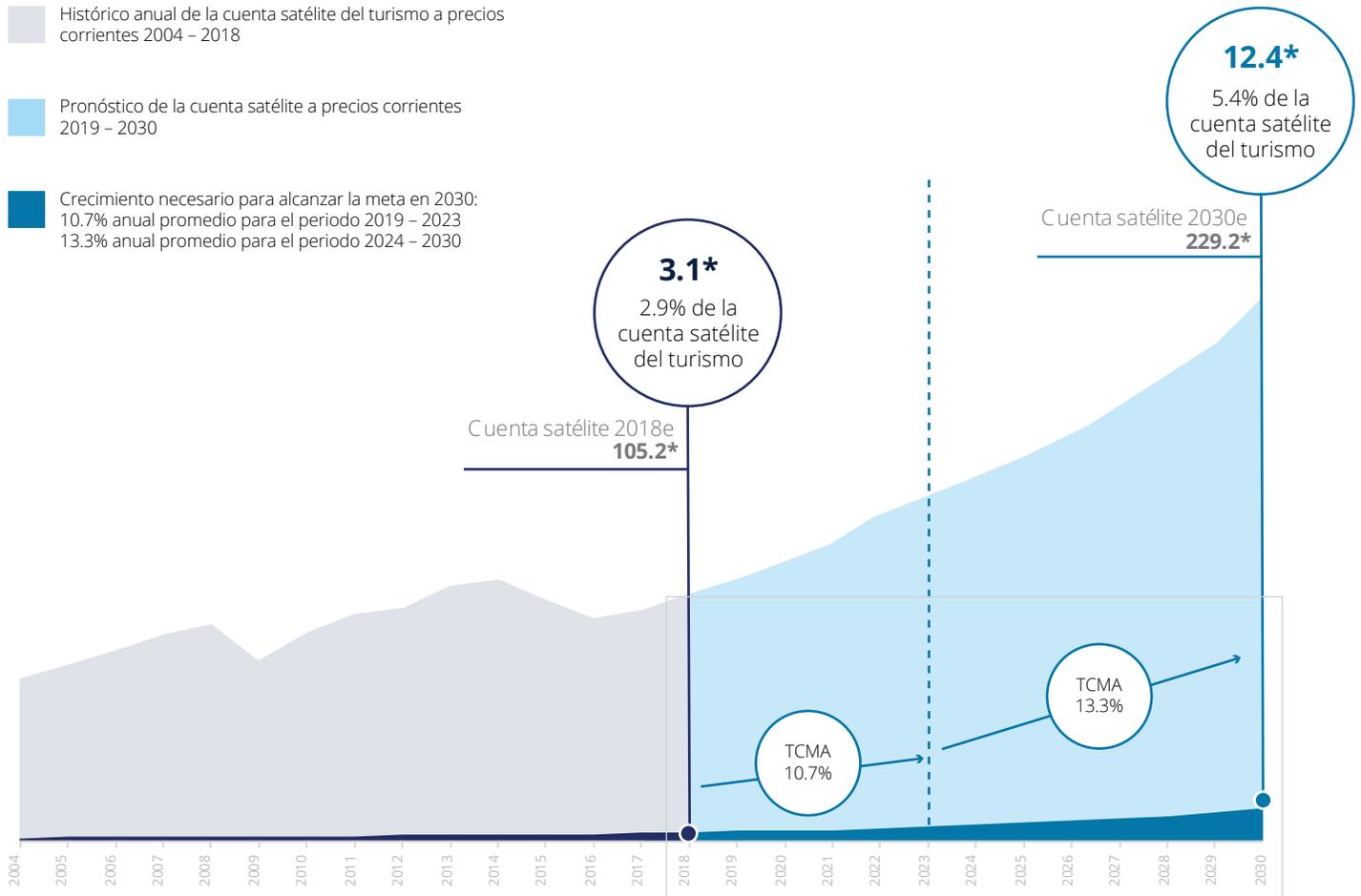
Si bien la industria de Turismo Médico se espera que crezca al 12.8%, el **pronóstico de crecimiento de su contribución al sector turismo** se estima en 10.7%. De seguir esta tendencia, en 2023, la contribución llegaría a 5.2 miles de millones de dólares.

 **Evolución del valor de la industria del Turismo Médico en México (miles de millones de dólares)**



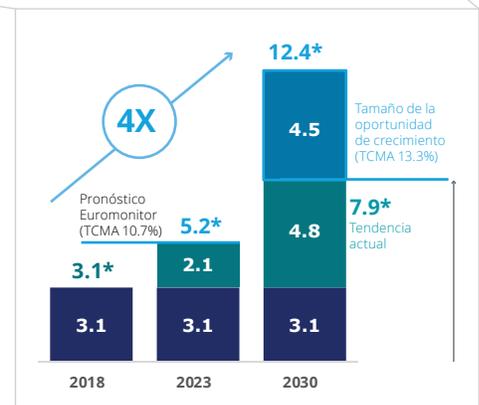
Fuente: Análisis Deloitte, con información de Euromonitor, Allied Market, Azoth Analytics y la Medical Tourism Association.

Planteamos, como meta, **cuadruplicar el valor de la industria para el año 2030**. De ser así, ésta deberá crecer al ritmo tendencial de 10.7% anual para 2019–2023 y **aumentar a 13.3% para 2024–2030**.



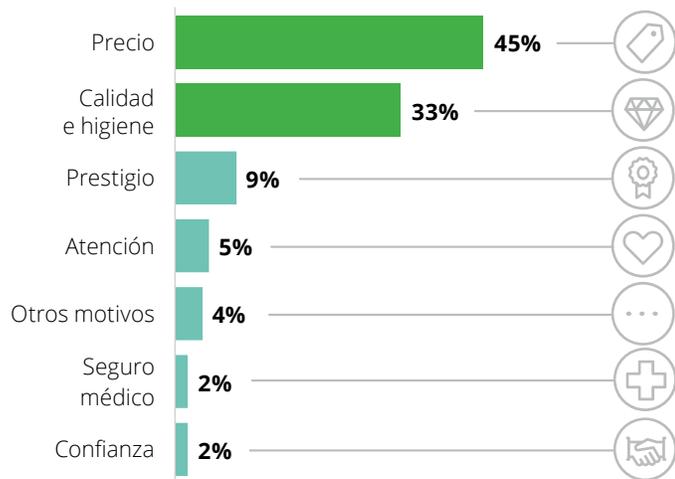
*Miles de millones de dólares / Cuenta satélite nominal del turismo como porcentaje del PIB: 8.6%, estimado mediante una regresión lineal en Microsoft Excel 2016. Los datos corresponden al valor nominal de la contribución del Turismo Médico al sector turístico, de acuerdo con las estimaciones de Euromonitor de 2004 a 2023. Para el periodo 2024-2030 se utilizó la tasa de crecimiento anual meta (13.3%) para cuadruplicar el valor actual (2018) de la contribución.

Fuentes: Análisis Deloitte, con información de INEGI/ EIU / Euromonitor.



Para alcanzar la meta, **es necesario potenciar el Turismo Médico de pernocta y/o larga estancia**, ya que, actualmente, **77% de los turistas médicos son fronterizos y en su mayoría son excursionistas**.

En 2013, el gobierno de Baja California hizo un estudio con entrevistas directas a más de 100 turistas médicos fronterizos, los cuales declararon como sus principales motivadores para impulsar la demanda los siguientes:

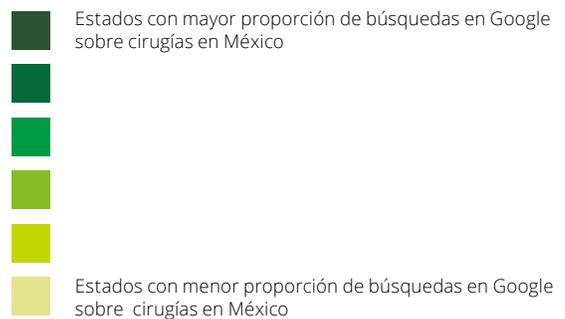
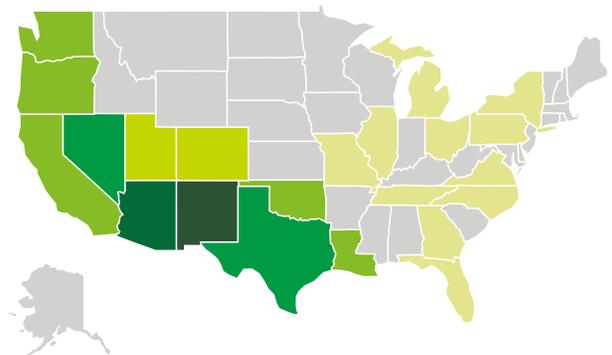


Otros impulsores de la demanda son:

- **Conveniencia geográfica, bajos costos y tiempo de viaje.**
- 7 hospitales acreditados por la *Joint Commission International (JCI)*.
- Crecimiento de la población en edad de retiro.

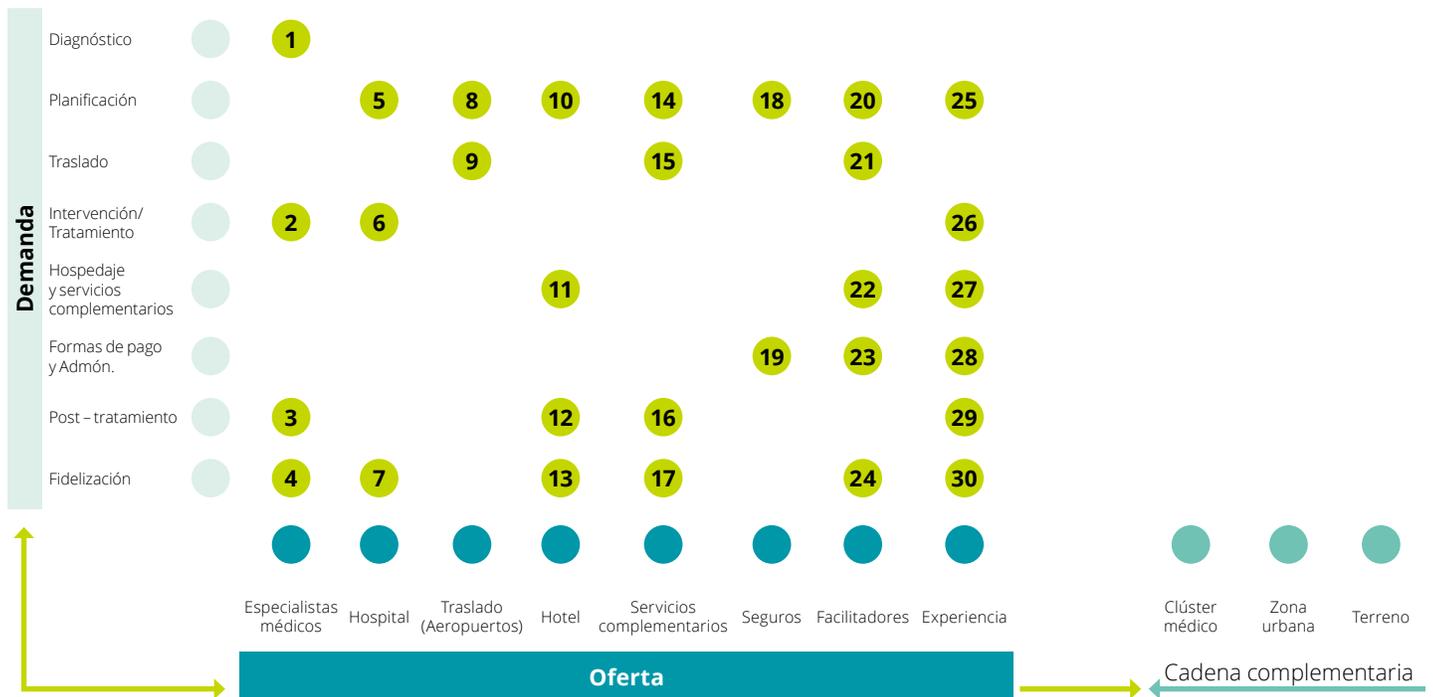
¿De dónde vienen los turistas médicos?

Si bien sabemos que **cerca del 77% de los turistas médicos son fronterizos** y provienen de los estados del sur de los Estados Unidos, no se cuenta con datos precisos sobre el origen del 23% restante. Sin embargo, *Google Trends* muestra, además de los **Estados Unidos, a Canadá, Reino Unido, India y Malasia** como los países que tienen más búsquedas de cirugías en México.



Para entender mejor la experiencia completa de los turistas médicos, diseñamos una matriz de la cadena de valor de la industria, a lo largo de la oferta y la demanda, identificando los "momentos de verdad" que enfrenta el cliente en cada eslabón.

Identificamos también una cadena complementaria que sienta las bases para la existencia física ordenada de clústeres de Turismo Médico.



Momentos de verdad

01. ¿Qué tengo y quién puede tratarme?
02. ¿Cuál es y qué riesgos tiene el tratamiento?
03. ¿Qué rehabilitación requiero?
04. ¿Qué referencias tenemos del especialista?
05. ¿Dónde hay hospitales con esa especialidad?
06. ¿Es un hospital acreditado/reconocido?
07. ¿Qué recomendaciones tiene el hospital?
08. ¿Cómo llego y cuánto cuesta?
09. ¿Tengo necesidades especiales para el traslado?
10. ¿Está equipado, cerca y cuánto cuesta el hotel?
11. ¿Pueden atender mis condiciones especiales?
12. ¿Cuánto cuesta y qué me ofrece?
13. ¿Quién recomienda ese hotel?
14. ¿Qué más me ofrece la ciudad?
15. ¿Pueden atender mis necesidades especiales?

16. ¿Cómo esto hace mi experiencia más completa?
17. ¿Cómo logro que sea una vivencia integral?
18. ¿El seguro cubre mis necesidades médicas? ¿Cuánto cubre?
19. ¿Qué opciones tengo para pagar?
20. ¿Hay especialistas que me faciliten el proceso?
21. ¿Las agencias me ofrecen servicios especiales?
22. ¿Cómo facilitan mi experiencia y la de mis acompañantes?
23. ¿Cómo me facilitan el pago, depósitos o transferencias?
24. ¿Cómo me ayudan a orientarme y facilitarme este proceso?
25. ¿Dónde puedo encontrar información ordenada para mi proceso?
26. ¿Resolvieron mi necesidad profunda de salud?
27. ¿Cuáles fueron los estándares de calidad?
28. ¿Qué tan complicado fue el proceso?
29. ¿Me ayudaron en mi recuperación física y emocional?
30. ¿Cómo califico la experiencia integral?

Actualmente, empresas y gobierno han hecho esfuerzos para desarrollar nueve clústeres médicos regionales, en donde confluyen principalmente hospitales, clínicas, laboratorios y hoteles.

Además de los clústeres mencionados, hemos identificado más de 20 iniciativas que desean sumarse a este número.

Los 9 Clústeres médicos que estudiamos



Clúster o Grupo Sectorial – Grupo de agencias, organizaciones y/o instituciones que trabajan juntas para lograr objetivos comunes, para responder a las necesidades en un determinado sector (como el de la salud). [Adaptado de la OMS]

Fuente: Visit México, <https://www.visitmexico.com/es>

Clúster Tamaulipas

El Programa Estatal de Tamaulipas señala como línea estratégica de desarrollo económico el desarrollo del Turismo Médico.

Clúster Guanajuato

El Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) de León señala que, al revisar la información contenida en diversos análisis sobre el tema de Turismo Médico, se revelaron datos que limitan el desarrollo de un clúster médico en la ciudad.

Clúster Baja California

El IMPLAN de Tijuana señala, en su línea estratégica de Metrópoli Innovadora, el desarrollo de un programa metropolitano de impulso al Turismo Médico dental, así como el desarrollo y consolidación de un Clúster Médico.

Clúster Sonora

Se pretende impulsar una red binacional que reúna a los principales proveedores del Turismo Médico y de bienestar, y a su vez posicionar la mega región Sonora-Arizona a nivel regional e internacional. Sin embargo, no se menciona en los planes de desarrollo.

Clúster Chihuahua

El plan de desarrollo no menciona el Turismo Médico con línea estratégica. Sin embargo, el consulado mexicano y el Fideicomiso de Promoción Turística de Chihuahua crearon una campaña para promover el Turismo Médico, legal y de viajes en Ciudad Juárez.

Clúster Nuevo León

Está constituido por hospitales públicos y privados, acreditados por los principales organismos nacionales e internacionales, como el CSG (Consejo de Salubridad General) y la JCI (Joint Commission International), Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Nuevo León y cuatro de las más prestigiosas Universidades de América Latina.

Clúster Jalisco

El gobierno y universidades de Jalisco señalan al Turismo Médico en el estado como un clúster emergente que, para comenzar su desarrollo, se debe definir estrategias.

Clúster CDMX

El Programa Sectorial de Turismo de la CDMX señala al Turismo Médico como una línea estratégica en la agenda de competitividad turística en la Ciudad de México.

Clúster Quintana Roo

El Programa de Diversificación y Desarrollo del Turismo de Quintana Roo señala como línea de acción la promoción de la entidad como destino turístico de salud.

Propusimos un esquema de maduración de clústeres, que permite realizar autoevaluaciones y diseñar *roadmaps* para la profesionalización y desarrollo de la industria.

	Maduración	Condiciones	Beneficios	
Niveles de sofisticación de clústeres y sus características	Fase 1 El papel del clúster es neutral. El objetivo es coordinar esfuerzos individuales con poco impacto entre las partes.	<ul style="list-style-type: none"> • El clúster tiene un enfoque operativo y no está ligado al desarrollo regional. • Los participantes en el clúster no tienen influencia sobre el desarrollo de la plaza. • La información, procesos y sistemas cuentan con inconsistencias serias. • Los procesos y actividades están aislados y sin integración. • La comunicación no es clara con otros actores de la economía. • Desde el punto de vista de la autoridad, el clúster no es un factor. • La autorregulación entre los participantes no existe. 		Situación de los clústeres en México.
	Fase 2 El clúster tiene alguna organización, pero no está estandarizado ni integrado.	<ul style="list-style-type: none"> • El clúster tiene foco en actividades tácticas y genera estrategias comerciales comunes. • Los participantes del clúster empiezan a tener un solo canal de comunicación y se promueven localmente. • Los participantes en el clúster comienzan a disponer de influencia sobre el desarrollo de la plaza. • La información, procesos y sistemas tienen inconsistencias moderadas. • Los procesos y actividades están aislados, pero empiezan a presentar elementos de integración. • Se inicia la comunicación con otros actores afines de la economía. • Desde el punto de vista de la autoridad, el clúster es interesante. • La autorregulación entre los participantes es incipiente. 	 	
	Fase 3 El clúster genera soporte mutuo. La contribución deriva de un plan estratégico común y visión de largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • El clúster tiene foco en actividades tácticas y genera estrategias comerciales y económicas. • Los participantes del clúster cuentan con un canal de comunicación y se promueven regionalmente. • Los participantes del clúster influyen en el desarrollo del plan estratégico. • La información, procesos y sistemas tienen inconsistencias pequeñas. • Los procesos y actividades se coordinan de manera médica, turística, académica y de servicios; y tienen elementos de integración. • La comunicación fluye con otros actores de la economía y se valoran los beneficios mutuos. • Desde el punto de vista de la autoridad, el clúster es importante. • La autorregulación entre los participantes es importante y organizada. 	  	
	Fase 4 El clúster genera sinergias. Las actividades tienen innovación, apoyan el desarrollo regional y se anticipan al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • El clúster tiene foco en actividades estratégicas: comerciales, económicas y de investigación. • Los participantes del clúster utilizan varios canales de comunicación y se promueven globalmente. • Los participantes del clúster influyen en el desarrollo del plan estratégico regional. • La información, procesos y sistemas son confiables y actualizados. • Los procesos y actividades se coordinan de manera médica, turística, académica y de servicios; y están plenamente integrados. • La comunicación fluye con otros actores de la economía y se valoran los beneficios mutuos. Hay una promoción integrada plaza/clúster. • Desde el punto de vista de la autoridad, el clúster es estratégico. • La autorregulación entre los participantes es importante y organizada. • El clúster innova, tiene liderazgo médico y se anticipa al futuro. 	   	Clúster Objetivo

Analizamos el mercado, de acuerdo con su nivel de ingresos y con su cobertura de seguro médico. **Cada segmento requiere soluciones distintas, pero enfrenta los mismos “momentos de verdad”.**

	Ingreso familiar bajo < 25 mil dólares/año	Ingreso familiar medio* 25-60 mil dólares/año	Ingreso familiar mayor a la mediana > 60 mil dólares/año
Seguro médico	Cobertura amplia <ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en su país. • Poco informados y la mayoría no tiene pasaporte. • No cuentan con los recursos económicos para cubrir su procedimiento y recuperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en su país. • Informados y algunos han viajado. • Algunos utilizan especialistas. • Cuentan con recursos económicos limitados para cubrir su procedimiento y recuperación. • La recomendación de boca en boca es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en su país o en el país líder del padecimiento. • Muy informados y han viajado por el mundo. • Utilizan especialistas y facilitadores. • Cuentan con los recursos económicos para cubrir su procedimiento y recuperación.
	Cobertura limitada <ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en su país y la mayoría no tiene pasaporte. • Poco informados. • No cuentan con los recursos económicos para cubrir su procedimiento y recuperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las que el costo y cobertura son fundamentales. • Informados y algunos han viajado. • Algunos utilizan especialistas. • Cuentan con recursos económicos limitados para cubrir su procedimiento y recuperación. • La recomendación de boca en boca es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las que el costo y cobertura son fundamentales. • Muy informados y han viajado por el mundo. • Utilizan especialistas y facilitadores. • Cuentan con los recursos económicos para cubrir su procedimiento y recuperación.
	Sin seguro médico <ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en su país y la mayoría no tiene pasaporte. • Poco informados. • No cuentan con seguro médico ni con los recursos económicos para cubrir su procedimiento y recuperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las que el bajo costo es fundamental. • Informados y algunos han viajado. • Algunos utilizan especialistas. • Cuentan con recursos económicos limitados para cubrir su procedimiento y recuperación. • La recomendación de boca en boca es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan soluciones en las que el costo y cobertura son fundamentales. • Muy informados y posiblemente han viajado por el mundo. • Utilizan especialistas y facilitadores. • Cuentan con los recursos económicos para cubrir su procedimiento y recuperación.

Mercado que queremos desarrollar

Mercado que atiende México actualmente

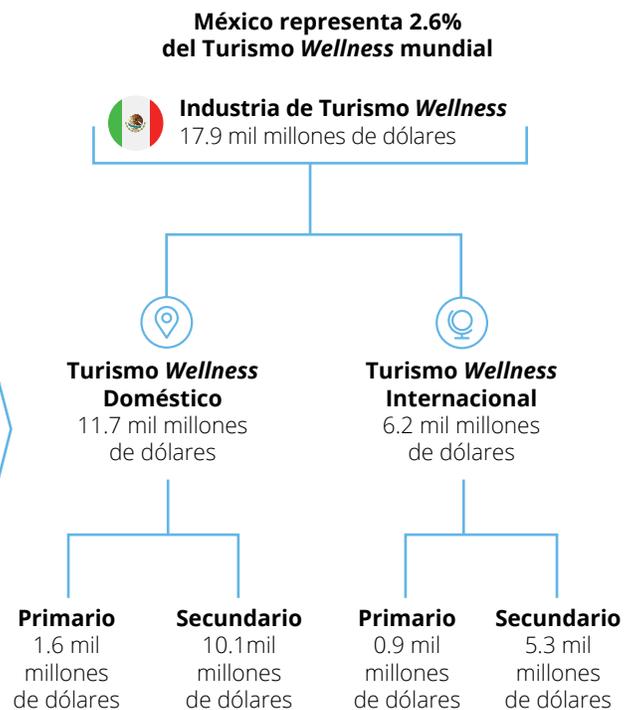
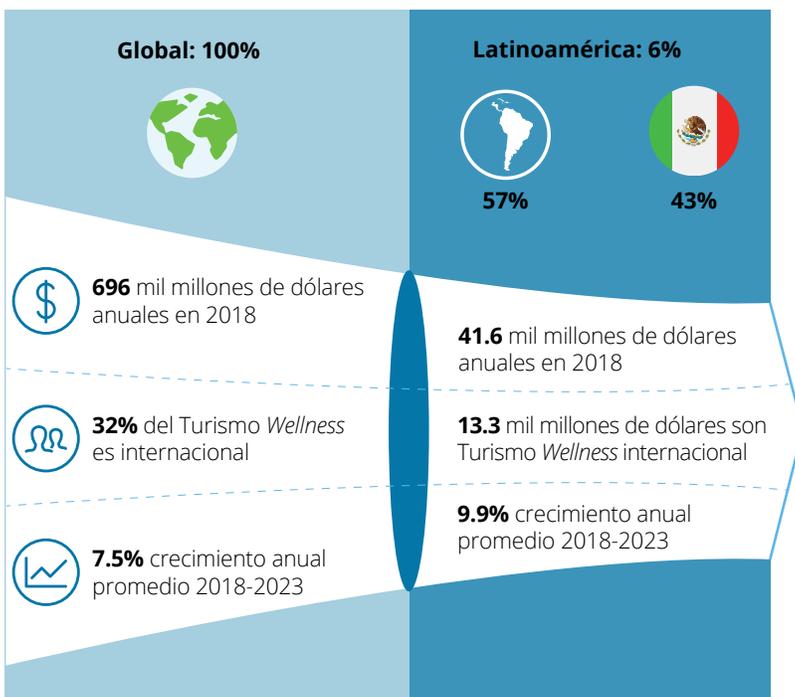
Para alcanzar los mercados que queremos desarrollar, hemos conformado un portafolio de diez iniciativas.

Iniciativas seleccionadas de acuerdo con su contribución al objetivo	
Resultado del análisis Deloitte y los resultados obtenidos del trabajo colaborativo en los Laboratorios	
1	Formación de un órgano que centralice, regule, coordine y formalice a los clústeres médicos por especialidad y región .
2	Desarrollo de planes de acción sobre mejores prácticas internacionales aplicables a México , para desarrollar canales de atención, facilitación y administración para el Turismo Médico.
3	Plan estratégico 2030 , en el que se definan las funciones, atribuciones, objetivos y líneas de acción , específicas en Turismo Médico, del gobierno y de los diferentes actores del sector .
4	Impulsar un Fondo Nacional de Desarrollo Turismo Médico para generar clústeres en las 15 principales plazas del país .
5	Generar un mecanismo de recolección periódica de información estadística para construir un sistema de información completa, confiable y actualizada sobre el Turismo Médico en México.
6	Elaboración de una campaña que posicione a México ante el mundo en materia de Turismo Médico , destacando sus factores de competitividad en los costos, calidad, tiempos y calidez en la atención .
7	Plan de coordinación de la capacidad instalada actual para desarrollar clústeres más competitivos por especialidad, considerando el capital humano, centros académicos y hospitales .
8	Capacitación para médicos, enfermeras y facilitadores mediante la creación, en los clústeres, de centros académicos orientados al aprendizaje de idiomas y al trato con pacientes extranjeros .
9	Programa para ampliar la cobertura de Certificaciones Médicas en hospitales, clínicas y médicos.
10	Elaboración de una propuesta sólida para la negociación con aseguradoras y otras oportunidades de entrada.



Principales resultados del Análisis sobre Turismo *Wellness*

El tamaño de la industria de Turismo *Wellness* en México (2018) fue de **\$17.9 miles de millones¹** de dólares, de los cuales **65% corresponde al turismo doméstico**.

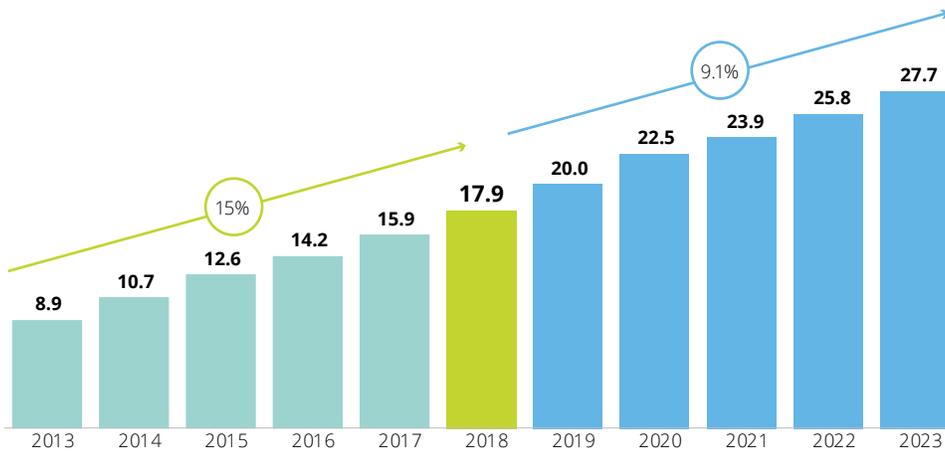


¹. De acuerdo con la definición del *Global Wellness Institute*, esta cifra corresponde al turismo doméstico e internacional de turistas primarios y secundarios.

El pronóstico de crecimiento del Turismo *Wellness* se estima en 9.1% promedio anual. De seguir esta tendencia, en 2023 el tamaño de la industria llegaría a \$27.7 miles de millones de dólares.

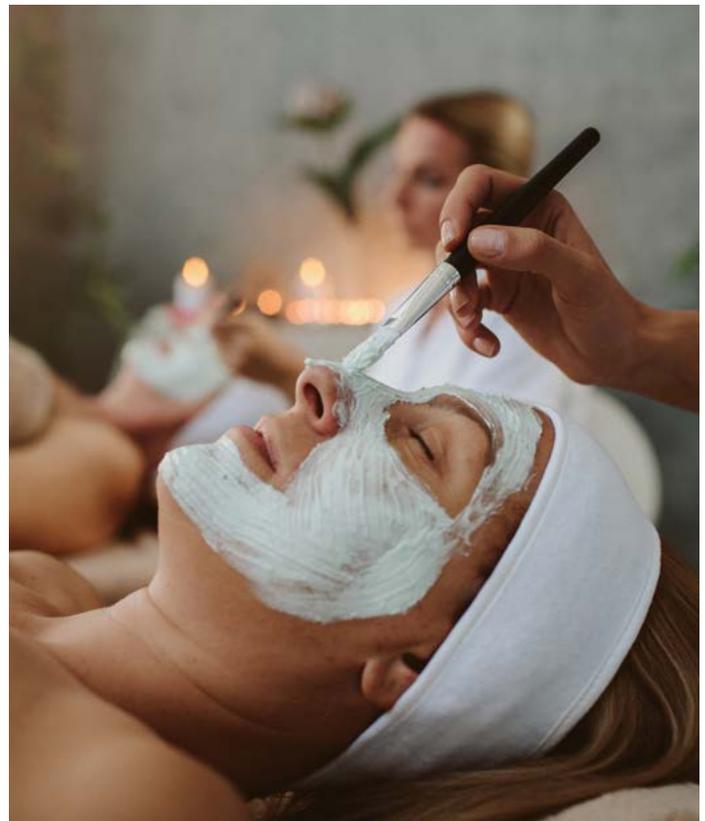


Evolución del valor de la industria de Turismo *Wellness* en México (miles de millones de dólares)



La Riviera Maya se ha consolidado como el destino turístico *wellness* con más crecimiento y presencia en México. Tulum se perfila como "la capital mundial del yoga"^{}.**

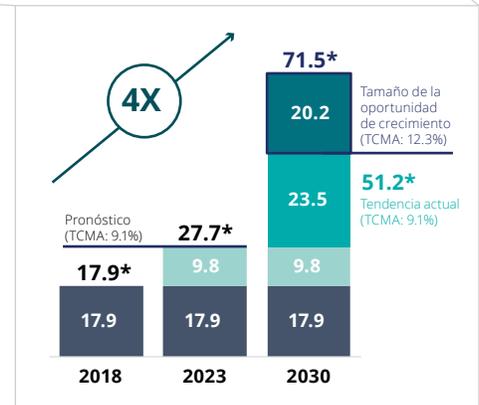
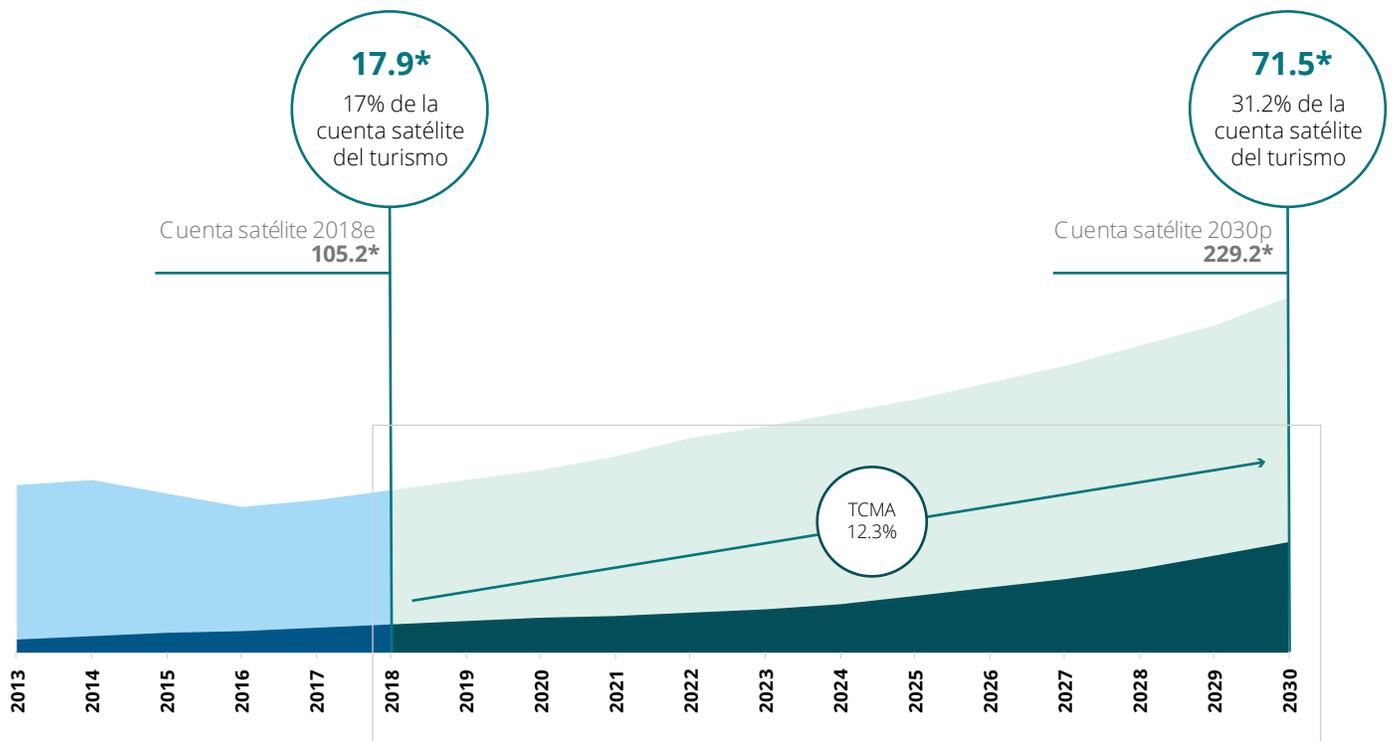
La industria de Turismo *Wellness* en México ha crecido a un ritmo anual promedio de 15%, entre 2013 y 2018. Se espera que, para 2020, alcance un valor de más de 22 mil millones de dólares.



^{**}Proyecto Sello Distintivo "Tulum Capital Mundial del Yoga". Secretaría Estatal de Turismo de Quintana Roo.

Planteamos, como meta, cuadruplicar el valor de la industria para el año 2030. De ser así, ésta deberá crecer a 12.3% para 2019–2030.

- Histórico anual de la Cuenta Satélite del Turismo a precios corrientes 2004 – 2018
- Pronóstico de la Cuenta Satélite a precios corrientes 2019 – 2030
- Crecimiento necesario para alcanzar la meta en 2030
12.3% anual promedio para el período 2019-2030



*Miles de millones de dólares.

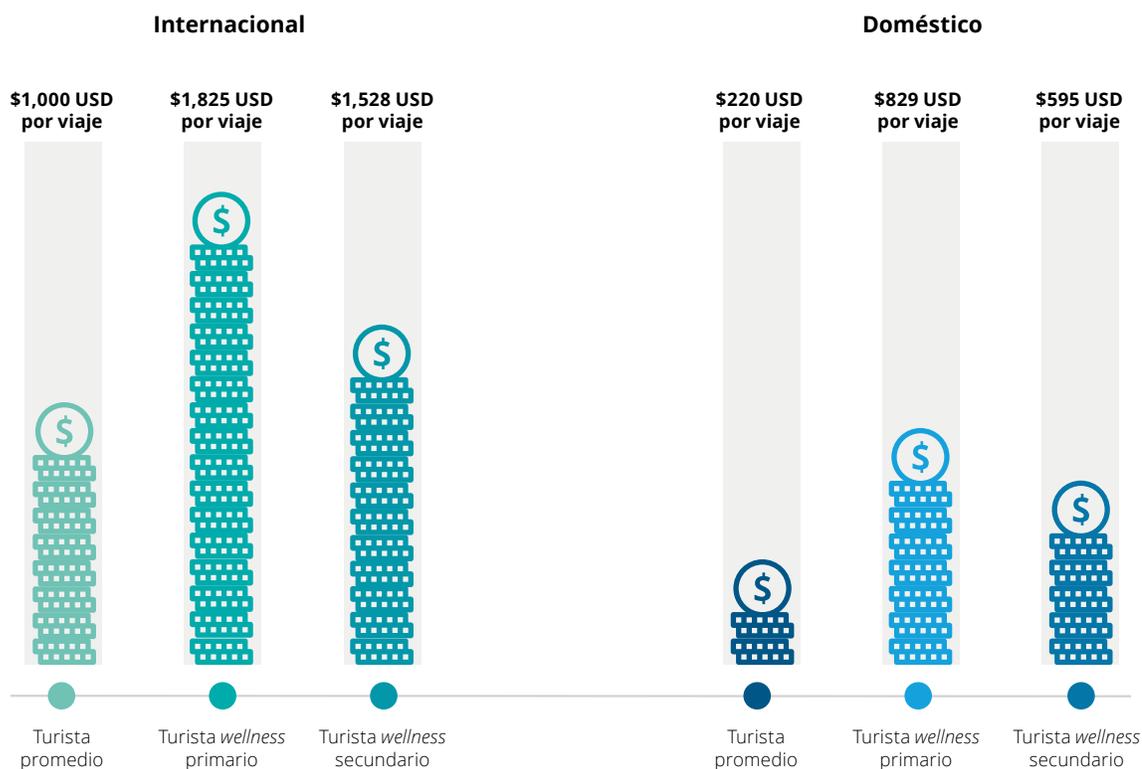
Los datos corresponden al valor nominal de la contribución del Turismo *Wellness* internacional y doméstico realizado por turistas primarios y secundarios al sector turístico.

Cuenta Satélite nominal del turismo como porcentaje del PIB: 8.6%.

Para alcanzar la meta, es necesario potenciar los *drivers* de la demanda de nuestro mercado actual.



Con respecto al promedio ponderado, los turistas *wellness* gastan 53% más que los turistas “no *wellness*” internacionales y 178% más si éstos son domésticos.



Bienes/Servicios	Turismo	Wellness
Hospedaje	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles, moteles y <i>resorts</i> • Campamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resorts</i> con servicios de <i>spa</i> • <i>Resorts</i> saludables • <i>Ashrams</i> • Destinos para retiros
Alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes • Bares • Tiendas de <i>snacks</i> • Cafeterías 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Spa cuisine</i> (cocina con alto contenido en antioxidantes y omegas 3, 6 y 9) • Cocina saludable • Cocina orgánica
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Souvenirs</i> • Ropa • Artesanías • Regalos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa y accesorios <i>fitness</i> • Productos de <i>spa</i> • Aceites esenciales • Ingredientes para cocina saludable
Actividades y excursiones	<ul style="list-style-type: none"> • Museos • Tours • Centros nocturnos • Puntos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Spas</i> • Temazcales • <i>Life coaching</i> • Meditación • Baños y aguas termales

Los 'momentos de verdad' que enfrenta nuestro turista *wellness*

Construimos la matriz de relación de la **cadena de valor objetivo** para analizar **los momentos de verdad** que enfrenta el turista *wellness* cada que sus necesidades (demanda) se encuentran con la oferta.

Cada vez se hace menos clara la línea que divide a los tratamientos de salud y los tratamientos *wellness*. En este sentido, si bien la mayoría de los especialistas *wellness* son profesionales altamente capacitados, la poca regulación de esta industria puede implicar riesgos asociados a la salud, como podría ser el caso de la medicina alternativa y los tratamientos no regulados.

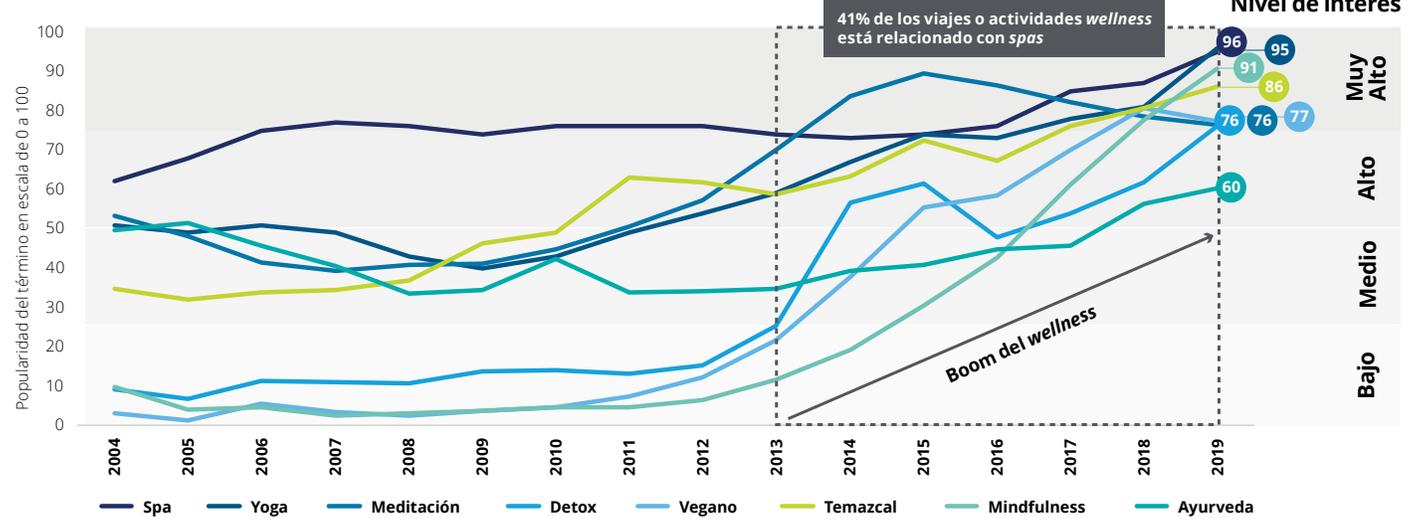


- ### Momentos de verdad
01. ¿Qué tengo y quién puede tratarme?
 02. ¿Cuál es y en qué consiste el servicio?
 03. ¿Qué referencias tenemos del lugar?
 04. ¿Dónde están los mejores servicios *wellness*?
 05. ¿Es un centro reconocido?
 06. ¿Qué experiencias han tenido otros usuarios?
 07. ¿Cómo llego y cuánto cuesta?
 08. ¿Qué me ofrece?
 09. ¿Pueden atender mis condiciones especiales?
 10. ¿Quién recomienda ese hotel?

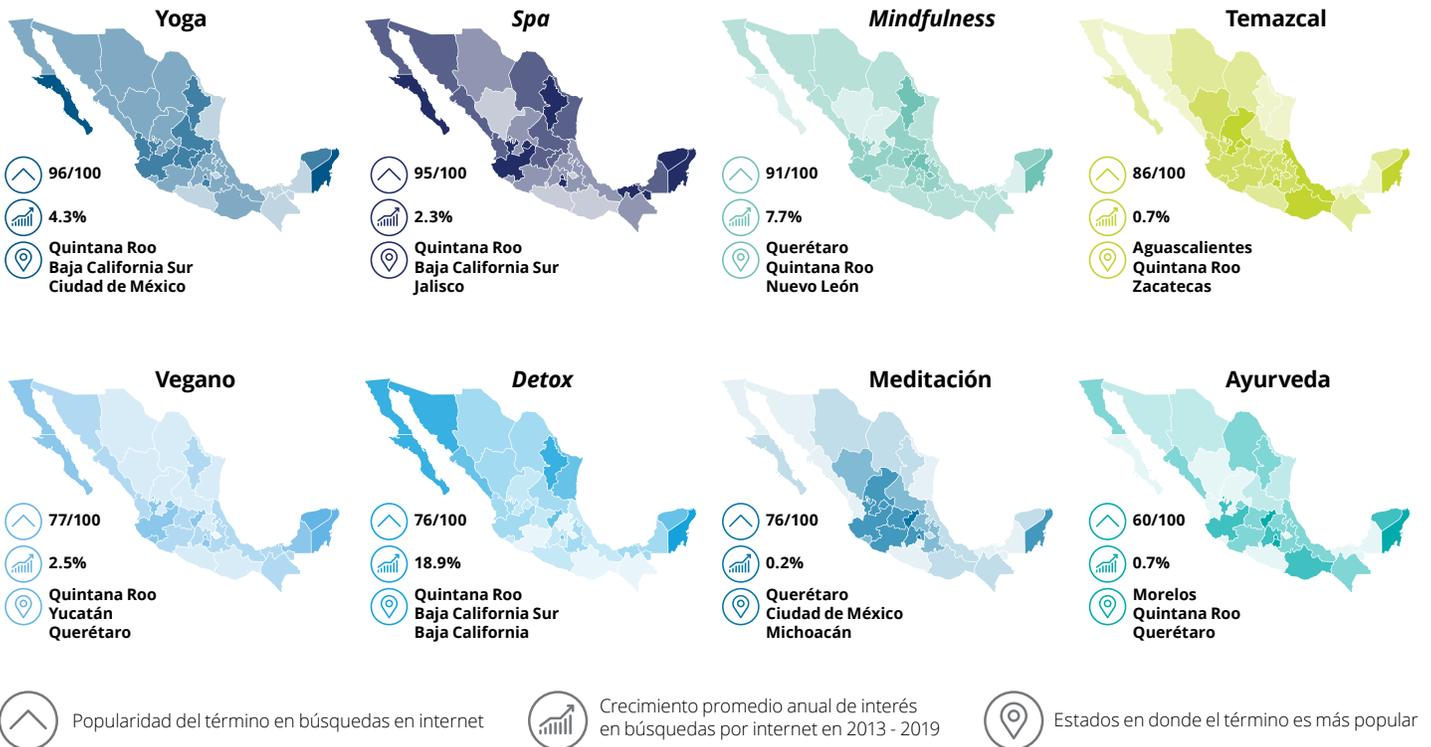
11. ¿Qué más me ofrece la ciudad?
12. ¿Pueden atender mis necesidades especiales?
13. ¿Cómo logro que sea una experiencia integral?
14. ¿Hay especialistas que me faciliten el proceso?
15. ¿Cómo me facilitan el pago, depósitos o transferencias?
16. ¿Qué seguimiento o servicios complementarios me ofrecen?
17. ¿Dónde puedo encontrar información ordenada sobre el servicio que deseo?
18. ¿Resolvieron mi necesidad profunda?
19. ¿Cuáles fueron los estándares de calidad?
20. ¿Cómo califico la experiencia integral?

El yoga, los spas, y las tendencias de *mindfulness* muestran el mayor incremento en interés del mercado objetivo, especialmente en los estados que tienen destinos con vocación de Turismo *Wellness*.

Nivel de interés de términos *wellness* en búsquedas de internet



¿Dónde se muestra mayor interés por los bienes y servicios *wellness*?



En general, Quintana Roo lidera los destinos de interés por los bienes y servicios *wellness*, seguido de Baja California Sur y Querétaro

Identificamos seis regiones clave para el desarrollo de la industria, que ya atienden al mercado de turistas *Wellness*, así como a los que buscan soluciones específicas.



Los destinos marcados con letras verdes tienen alto potencial, pero baja consolidación como destinos *wellness*.

Para alcanzar los mercados que queremos desarrollar, hemos conformado un portafolio de ocho iniciativas.

Iniciativas seleccionadas de acuerdo con su contribución al objetivo	
Resultado del análisis Deloitte y los resultados obtenidos del trabajo colaborativo en los laboratorios	
1	Posicionamiento del Turismo Wellness de México ante el mundo, mediante una campana que destaque sus factores de competitividad en los costos, tiempos, calidez en la atención y experiencia.
2	Creación de un organismo promotor de centros e instalaciones de Turismo Wellness, que contenga una auto-regulación regional con los principales actores de la industria.
3	Generación de fondeo y crédito para pequeñas y medianas empresas dedicadas al turismo , que complementen su oferta de valor con servicios <i>wellness</i> .
4	Diseño de servicios y productos wellness enfocados al rescate de la cultura prehispánica de México (medicina alternativa, tratamientos y temazcal, experiencias gastronómicas prehispánicas, productos de belleza y anti-edad, etc.).
5	Búsqueda de sinergias y alianzas estratégicas con otros centros wellness del mundo : escuelas de yoga, recintos de meditación y <i>mindfulness</i> , espacios de retiro espiritual, etc.
6	Fomento del Turismo Wellness mediante la elaboración de un plan estratégico en el que se defina una agenda a nivel estatal y municipal.
7	Elaboración de un mecanismo de recolección periódica de datos estadísticos para la construcción de un sistema de información completa, confiable y actualizada sobre el Turismo <i>Wellness</i> en México.
8	Implementación de estrategias para la atención de winter birds y su inserción productiva en la comunidad , buscando soluciones que mejoren su estilo de vida, salud y bienestar.



Principales resultados del Análisis sobre Turismo de Retiro

Dentro del ciclo de vida del turista, para tomar la decisión de comprar un inmueble o retirarse en otro país, normalmente visitó el destino cinco o seis veces en promedio durante su vida.



La búsqueda de una segunda casa de larga estancia, de retiro o alguna residencia para adultos mayores comienza antes de la edad de retiro, alrededor de los 50 años.

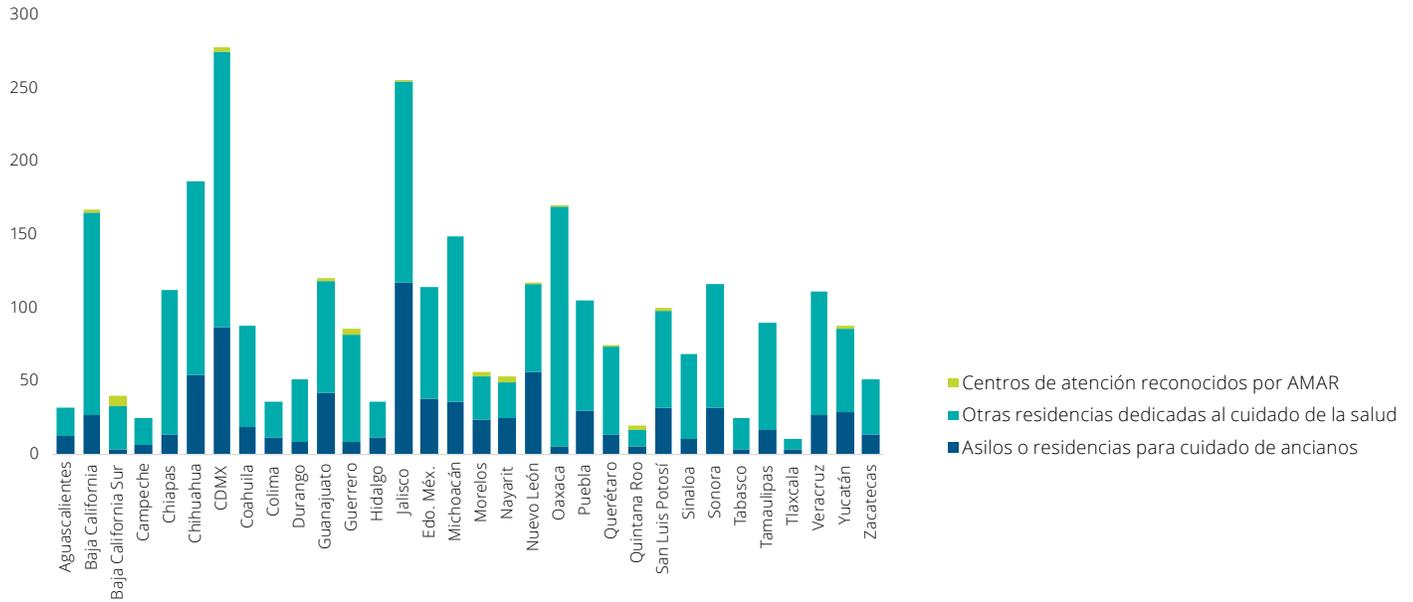
Estilo de vida					
< 18 años Viajes de la infancia	18-20 años Viajes de juventud y <i>spring breakers</i>	21-35 años Viajes internacionales	35-50 años Viajes familiares	51-65 años Viajes familiares	Más de 65 años Viajes de larga duración
<ul style="list-style-type: none"> • Viajes familiares con atracciones infantiles, hospedajes familiares. • Destinos de playa, parques temáticos, cruceros temáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes con amigos. • Buscan experiencias, ecoturismo. • Hospedajes y servicios de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se forman familias. • Viajes con amigos y/o pareja. • Comienza la planeación de ampliar la familia. • Primeros empleos (ingresos crecientes). • Deportes y actividades físicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de colegiaturas. • Vacaciones familiares. • Posibilidad de un negocio. • Deportes y actividades recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los hijos crecen y estudian en la universidad o empiezan a trabajar. • Las familias buscan viajes regulares, casas de vacaciones. • Termina pago de colegiaturas y primera hipoteca. • Se necesita una casa más cerca de centros de entretenimiento y salud. • Preparación para el retiro/Posibilidad de un negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor gasto en salud. • Búsqueda del incremento en la calidad de vida. • Viajes de larga duración y con mayor potencial de gasto.
Solución turística					
<ul style="list-style-type: none"> • Destinos de playa o con atracciones para niños. • Parques temáticos. • Cruceros temáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinos de playa. • Destinos de ecoturismo. • Parques temáticos. • Cruceros temáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes de luna de miel. • Viajes internacionales. • Destinos de playa con servicios integrados. • Cruceros. • Retiros <i>wellness</i>. • Retiros <i>coaching</i>. • Destinos para <i>yoga</i> y <i>mindfulness</i>. • <i>Training</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes internacionales. • Destinos de playa con servicios integrados. • Cruceros. • Retiros <i>wellness</i>. • Retiros <i>coaching</i>. • Destinos para <i>yoga</i> y <i>mindfulness</i>. • <i>Training</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes internacionales. • Destinos de playa con servicios integrados. • Cruceros. • Retiros <i>wellness</i>. • Retiros <i>coaching</i>. • Destinos para <i>yoga</i> y <i>mindfulness</i>. • Viajes en busca de destino de retiro (segunda casa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cruceros. • Viajes <i>wellness</i>. • Cambio de residencia o residencias de larga estancia en el retiro. • Compra de segunda casa para retiro.

..... Curva de ingresos

▭ Mercado objetivo

Los factores que hacen a México un **destino atractivo para turistas retirados** son el **clima y el costo de vida** en el país.

Residencias dedicadas al cuidado de la salud

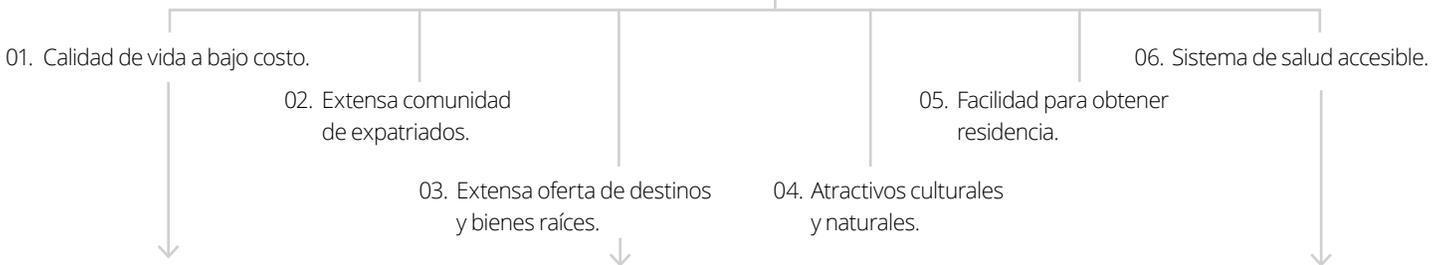


Principales comunidades de retirados



Fuente: Sector, Clues, Inegi 2018, Asociación Mexicana de Asistencia en el Retiro (AMAR).

Mantener el nivel de vida que tenían en su vida productiva y contar con un programa de financiamiento de la salud son las principales preocupaciones de los futuros retirados.

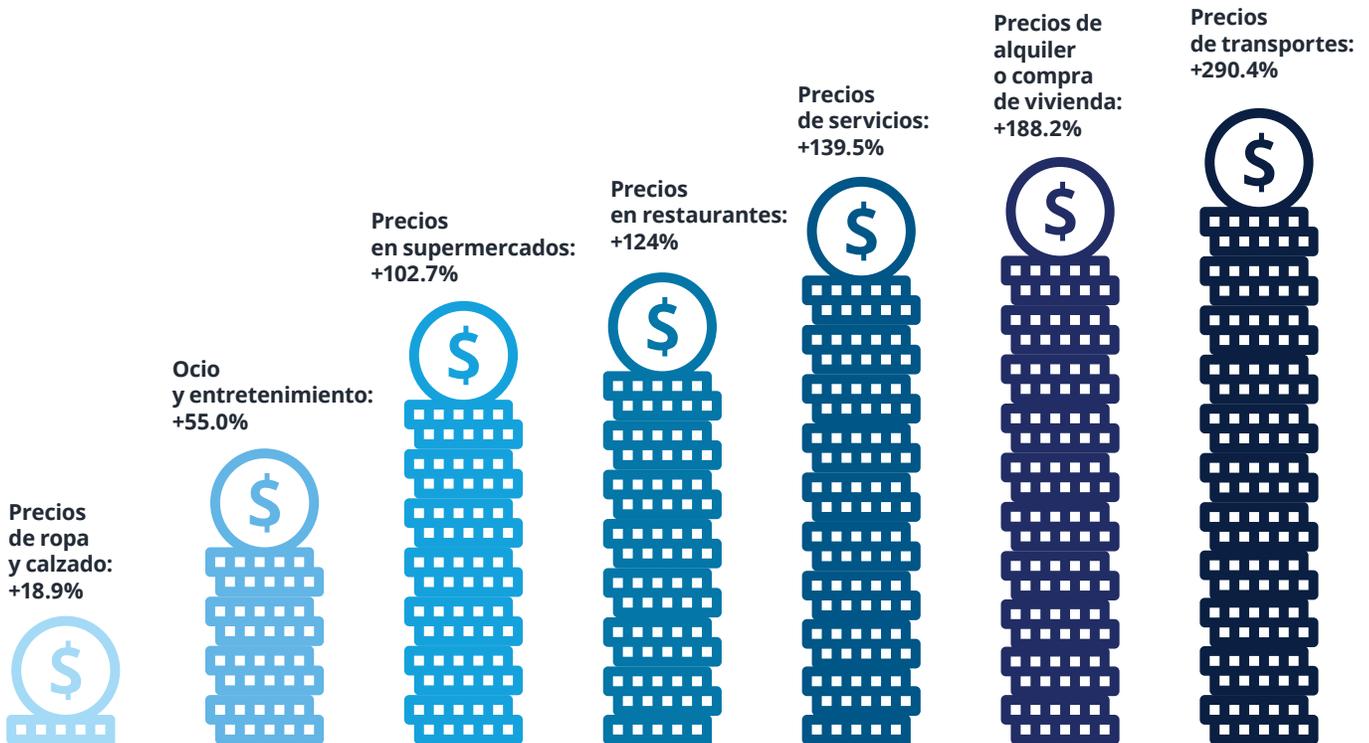


VS.



Comparativo de costo de vida

El factor principal por el cual los turistas de retiro escogen a México como destino se relaciona con la diferencia que existe en el costo que conlleva mantener la calidad de vida que se tenía en la etapa productiva.



Diferencia de precios para diversos productos y servicios en los Estados Unidos, en comparación con los precios observados en México.

Fuente: <https://preciosmundi.com/>

La Asociación Mexicana de Asistencia en el Retiro (AMAR) estimó que, para México, el tamaño de mercado potencial de retirados (2050) será de 3.9 millones de estadounidenses.

Los *silver consumers* (50+ años, que comienzan a planear su retiro) a nivel internacional **son más sofisticados y gastan en promedio más** que otros viajeros.

Por su condición, estos turistas **realizan viajes con mayor duración al promedio (15.6 días).**

Estos viajeros realizan, en promedio, **2.3 viajes internacionales al año**, su gasto promedio por viaje asciende a **\$2,711 dólares por viajero** y reportan un **ingreso familiar promedio anual de \$123,676 dólares.**

Principales factores a tomar en cuenta para la elección de un destino:	1	Proximidad
	2	Un destino que hayan visitado con anterioridad
	3	Nexos con población mexicana (afinidad cultural)
	4	Posibilidad de solucionar temas de salud, recreación y convivencia

Drivers de la demanda para el Turismo de Retiro



Salud

Contar con un **programa de financiamiento de la salud** es el principal factor que preocupa a los retirados o próximos a retirarse. 65% busca mantener y prolongar la salud y bienestar, mediante **servicios alternativos de salud** (quiropáticos: 46%; terapia de masajes: 39%; medicina homeopática: 36%; meditación: 35%).



Crear comunidades

Buscan grupos afines, especialmente de lectura, viajes, intereses gastronómicos.

Se espera que más de **40% de los Baby Boomers sean divorciados**, por lo que vivir conectados socialmente es relevante. Su participación en **programas de apoyo comunitario y servicio social** ha ido en aumento en los últimos años.



Estilo de vida

84% de los Baby Boomers considera trabajar después del retiro para mantener su nivel de vida actual. Viajar está entre las actividades más importantes.



Plan financiero de retiro

Solo **20%** cuenta con un plan financiero de largo plazo **para el retiro, adicional al seguro social.**

El mercado natural de las **casas de retiro** son **personas entre 75-85 años, que regularmente se quedan entre 7-10 años**. Los segmentos de menor edad, autoválidos, preferirán opciones que les aporten mayor movilidad.

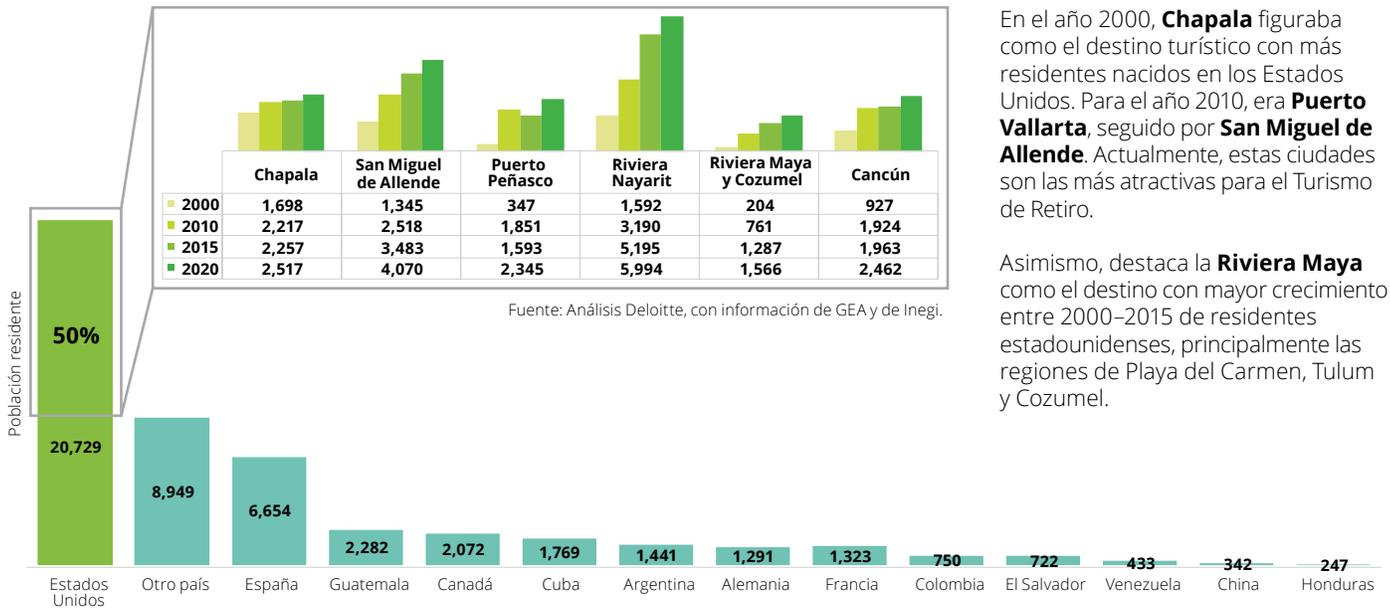
Modelo	Descripción	Dentro de CDMX				Fuera de CDMX		
		Residencia Mater	Belmond Village Senior Living	Residencia Villazul	Le Grand Senior Living	Ballesol	Las Gardenias	
Vida independiente	<ul style="list-style-type: none"> Estos residentes no necesitan mayores cuidados ni atenciones. Supervisión mínima y una gran cantidad de actividades recreativas. 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Vida asistida	<ul style="list-style-type: none"> Los residentes requieren de cierto apoyo en algunas de sus actividades diarias. Los centros de atención evalúan a cada residente para determinar el grado de asistencia que requiere. 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Cuidados de la memoria	<ul style="list-style-type: none"> Este modelo atiende a pacientes con demencia o con Alzheimer. Algunas veces requiere de aportaciones adicionales (de \$280 hasta \$1,280 dólares) dependiendo de las atenciones que se necesiten. 		✓	✓		✓		
Casa de cuidados	<ul style="list-style-type: none"> Modelo relativamente nuevo en México. Los residentes son altamente dependientes del sistema. Es el modelo más caro, debido a que la atención debe ser personalizada. 			✓		✓		
		# Camas	180	150	120	80	120	60
		Rango de precios (000, dólares)	1.0-2.1	3.6-6.7	1.6-5.1	2.4-4.6	1.4-3.6	1.6-2.5

Perfil de los residentes de largo plazo:

- Edad promedio de **80.3 años**.
- La mayoría son mexicanos.
- Más de 95% tiene hijos.
- **La mayoría de los residentes (80%)** paga por sus propios servicios (ej. pensiones, ahorros).
- **Aproximadamente 70% de los residentes son mujeres.**

Los destinos de playa ocupan los primeros lugares en la elección de lugar de retiro. La Riviera Nayarit y la Riviera Maya muestran los mayores incrementos en este segmento de población (2010-2020).

Población extranjera, mayor de 65 años, residente en México por país de origen:



En el año 2000, **Chapala** figuraba como el destino turístico con más residentes nacidos en los Estados Unidos. Para el año 2010, era **Puerto Vallarta**, seguido por **San Miguel de Allende**. Actualmente, estas ciudades son las más atractivas para el Turismo de Retiro.

Asimismo, destaca la **Riviera Maya** como el destino con mayor crecimiento entre 2000-2015 de residentes estadounidenses, principalmente las regiones de Playa del Carmen, Tulum y Cozumel.



Fuente: gráfico tomado del *Global Wellness Tourism Economy 2013-2014*. Global Wellness institute.

Enfocarse en capitalizar las experiencias previas del turista y la afinidad cultural desarrollada es clave para alcanzar la fidelización en términos de elección de retiro.

		Ingreso familiar bajo < 25 mil dólares/año	Ingreso familiar medio* 25-60 mil dólares/año	Ingreso familiar mayor a la mediana > 60 mil dólares/año
Afinidad cultural con México	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las cuales su costo de vida sea más barato. • Poco informados con respecto a sus opciones inmobiliarias y la mayoría es de origen hispano. • No cuentan con los recursos para mantener un retiro cómodo en los Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las que su costo de vida sea más barato o puedan tener estancias largas de invierno en México. • La mayoría es de origen hispano o ha venido a México regularmente. • Cuentan con los recursos para mantener un retiro moderado en los Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan soluciones cómodas en resorts o desarrollos con campos de golf, servicios de salud y complementarios, para su retiro o para estancias largas de invierno en México. • Cuentan con los recursos para mantener un retiro cómodo en los Estados Unidos.
	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las cuales su costo de vida sea más barato. • Poco informados con respecto a sus opciones inmobiliarias. • No cuentan con los recursos para mantener un retiro cómodo en los Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las que su costo de vida sea más barato o puedan tener estancias largas de invierno en otro país con mejor clima. • La mayoría ha venido a México regularmente. • Cuentan con los recursos para mantener un retiro moderado en los Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan soluciones cómodas en resorts o desarrollos con campos de golf, servicios de salud y complementarios, para su retiro o para estancias largas de invierno en México o en países con mejor clima. • Cuentan con los recursos para mantener un retiro cómodo en los Estados Unidos.
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las cuales su costo de vida sea más barato. • Poco informados. • No cuentan con los recursos para mantener un retiro cómodo en los Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren soluciones en las que su costo de vida sea más barato o puedan tener estancias largas de invierno en otro país con mejor clima. • Buscan soluciones en su país o en países afines. • Cuentan con los recursos para mantener un retiro moderado en los Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan soluciones cómodas en países con mejor clima o viajes largos en crucero. • Cuentan con los recursos para mantener un retiro cómodo en los Estados Unidos.

Mercado que atiende México actualmente

Mercado que queremos desarrollar

*De acuerdo con el United States Census Bureau's Annual ASEC survey, la mediana de ingreso familiar en 2017 fue de 58.8 mil dólares anuales.

Para alcanzar los mercados que queremos desarrollar, hemos conformado un portafolio de siete iniciativas.

Iniciativas seleccionadas, de acuerdo con su contribución al objetivo

Resultado del Análisis Deloitte y las conclusiones obtenidas del trabajo colaborativo en los laboratorios

- 1** Elaboración de una **campaña que posicione a México ante el mundo en el Turismo de Retiro**, destacando sus factores de competitividad en los **costos, tiempos, y calidez en la atención y experiencia**.
- 2** Creación de **procesos y programas de fidelización, que permitan dar seguimiento a la experiencia del cliente**, a lo largo del ciclo de vida del turista.
- 3** Sinergias y **alianzas estratégicas con otras casas de retiro de vida independiente**, para poder hacer intercambios de destino y permitir mayor flexibilidad y movilidad de los retirados.
- 4** Sinergias y **alianzas estratégicas con navieras** para ofrecer paquetes de crucero y permitir mayor flexibilidad y movilidad de los retirados.
- 5** Estrategias para la **atención de Winter Birds y su inserción productiva en la comunidad**, buscando soluciones que mejoren su estilo de vida, salud y bienestar.
- 6** Elaboración de análisis a profundidad sobre **nichos específicos del mercado de retirados**, que podrían compartir intereses y desarrollar un sentido de pertenencia.
- 7** Generar un **mecanismo de facilitación, información y perfilamiento, para posibles interesados en retirarse en México**.



¿Cómo podríamos ayudarle?



Desarrollo de la industria

- Estudios sectoriales y de potencial de desarrollo de la industria
- Planes estratégicos regionales
- Acompañamiento en la implementación de planes estratégicos
- Diagnósticos de la cadena de valor en destinos específicos
- Planes estratégicos y acompañamiento en el fortalecimiento de clústeres

Estrategia

- Plan de negocios para proyectos o destinos turísticos
- Estrategias de inversión
- Estrategia fiscal
- Estrategias de mejora para la competitividad
- Análisis e implementación de prácticas líderes
- *Due diligence* comercial

Experiencia del cliente

- Análisis de promoción y posicionamiento
- Diagnósticos y propuestas de mejora en la experiencia del cliente
- Diseño de procesos y programas de fidelización de los clientes

Analytics e Innovación

- Levantamiento y estructuración de información especializada
- Diseño de metodologías para el levantamiento periódico de información y generación de estadísticas robustas
- Expediente médico digital
- Automatización de procesos
- Analytics para la industria de turismo

Financiamiento y alianzas

- Estructuración financiera y levantamiento de capital
- Estrategias para fondeo
- Análisis de factibilidad financiera
- Acompañamiento en alianzas estratégicas

Mejoras operativas

- *Cyber risk services*
- Análisis de riesgos
- Análisis de sustentabilidad
- Diseño e implementación de procesos
- Acompañamiento en procesos de certificación

Contactos

Para saber más de este tema, contacta a:

Carlos Pantoja

Socio Líder de Clientes e Industrias
Marketplace México-Centroamérica
cpantoja@deloittemx.com
+52 55 5080 6246

Jorge Manuel Yarza

Socio Líder de la Industria de Construcción,
Hotelería y Bienes Raíces
jyarza@deloittemx.com
+52 55 5080 6025

Teresa Solís

Directora Industry Expert de Turismo
tsolis@deloittemx.com
+52 55 5080 6875

Mariana Guzmán

Gerente de Geospatial Analytics
en Bienes Raíces y Transacciones
de Inversión Inmobiliaria
mariguzman@deloittemx.com
+52 55 5900 1914



Deloitte.

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.