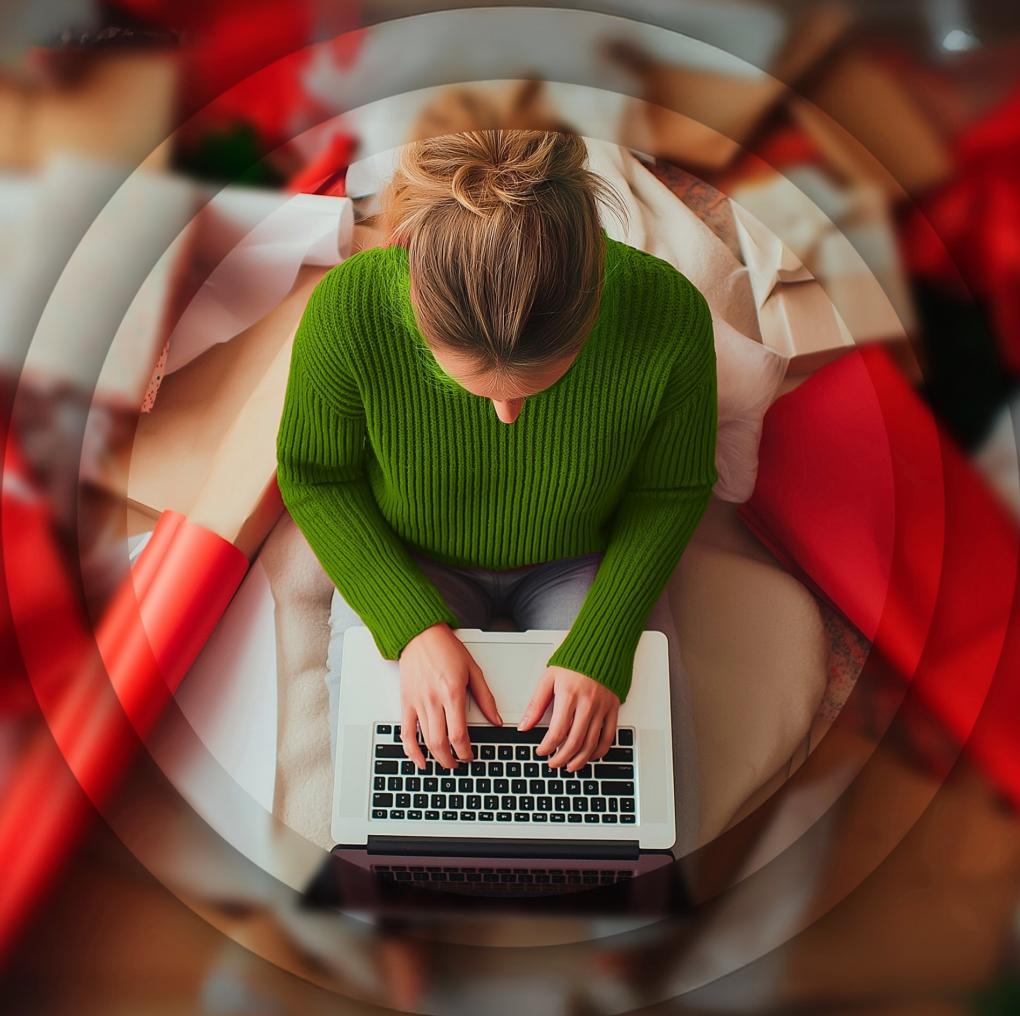


# Deloitte.

*Together makes progress*



Navidad 2025 en Latinoamérica: estabilidad,  
anticipación y búsqueda de valor

# Contenido

Introducción	03
Percepción económica del hogar: estabilidad con señales de mejora	05
Intención de desembolso navideño: mantener el gasto de 2024	06
El ciclo del calendario de compra	08
Manteniendo el volumen de regalos, pero ajustando su valor	10
Canales de compra: mayor comercio en línea y omnicanalidad	11
Razones para elegir una tienda en Navidad	14
Investigación de la compra: <i>marketplaces</i> y redes sociales como nuevo estándar	16
Medios de pago: el liderazgo de la tarjeta de débito	20
Conclusión y recomendaciones	21
Metodología	22

# Introducción

La Navidad 2025 llega a Latinoamérica con un consumidor más racional y planificado: busca valor, compara opciones y adelanta sus compras para aprovechar promociones. La intención del gasto se estabiliza buscando mantener las tradiciones mientras la omnicanalidad se consolida como norma. De los países que incluye nuestra encuesta, México da señales de cautela, al tiempo que Perú y Argentina reflejan mayor optimismo.

Este estudio que incluye 1,500 encuestas aplicadas a mediados de noviembre en Argentina, Colombia, Costa Rica, México y Perú, busca ofrecer un panorama de cómo evolucionan los hábitos de compra y cuál es el ánimo de consumo de los latinoamericanos en esta temporada navideña 2025.



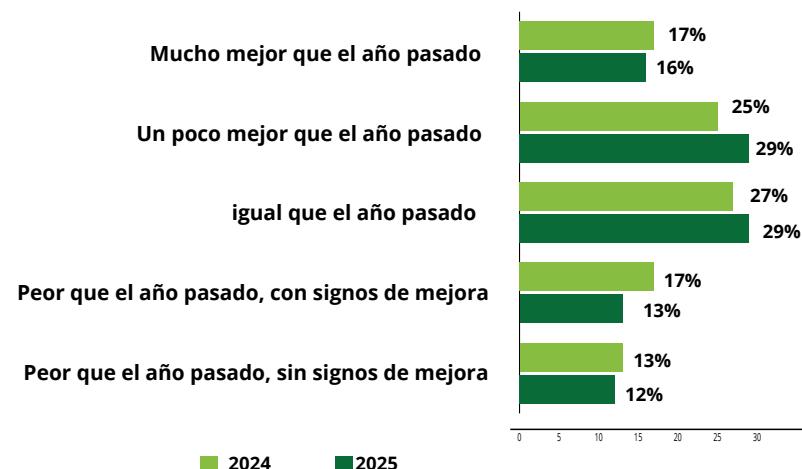


# Percepción económica del hogar: estabilidad con señales de mejora

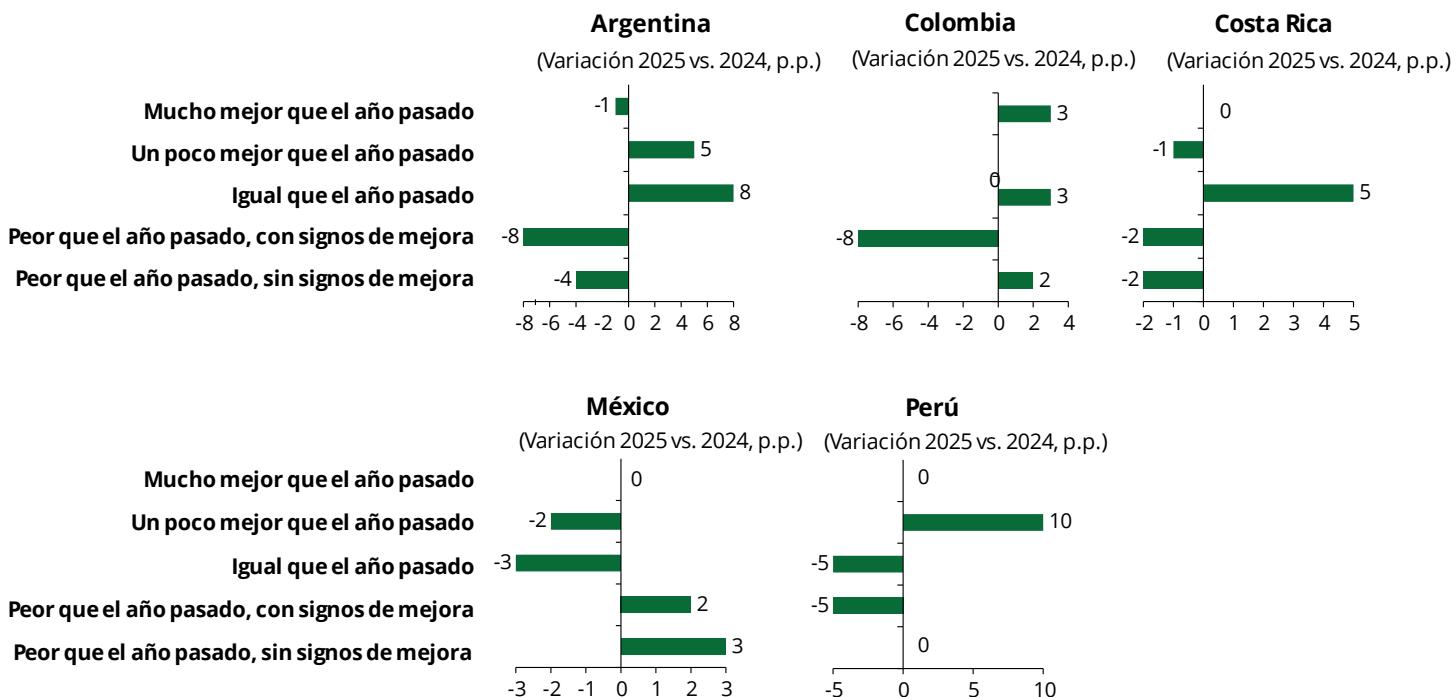
A nivel latinoamericano hay mayor sensación de estabilidad con algunas señales de mejora. En este 2025 aumenta el número de personas que ve su situación económica **igual** o un **poco mejor** en comparación con el año pasado, a medida que se reduce el pesimismo de los consumidores.

Al momento de hacer el análisis por país, nuestra encuesta arroja que México atraviesa por un cambio inclinado hacia el pesimismo, ya que han incrementado los segmentos de la población que ve una peor realidad respecto al año pasado. En tanto, Perú y Argentina muestran más optimismo, aumentando el número de quienes ven una mejor realidad en comparación con 2024. Colombia y Costa Rica, por su parte, ponen de manifiesto realidades fragmentadas.

**Gráfica 1. Pensando en tu situación económica actual y de quienes viven en tu hogar, dirías que es...**  
(Latinoamérica)



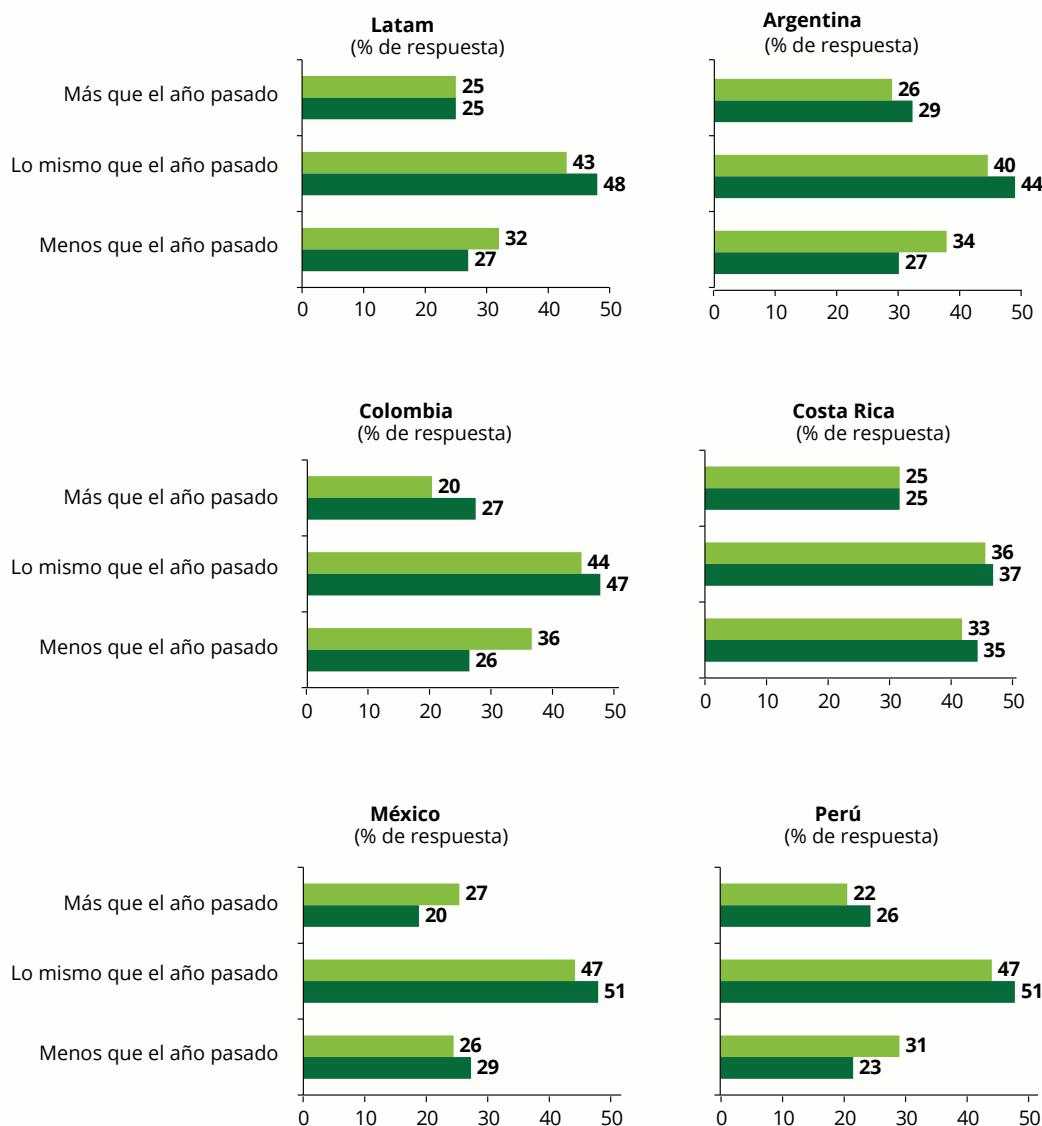
**Gráfica 2. Pensando en tu situación económica actual y de quienes viven en tu hogar, dirías que es...**



# Intención de desembolso navideño: mantener el gasto de 2024

A nivel consolidado, la mayoría de los hogares (48%) planea gastar **lo mismo** que en 2024, incrementando cinco puntos porcentuales en comparación con hace un año. Entrando a la realidad por país, en Costa Rica y en México crece el porcentaje de la población que dice hará un gasto **menor** o el **mismo** que la Navidad pasada. En el lado opuesto están Argentina, Colombia y Perú, donde incrementa el porcentaje de la población que declara la intención de un gasto **mayor**

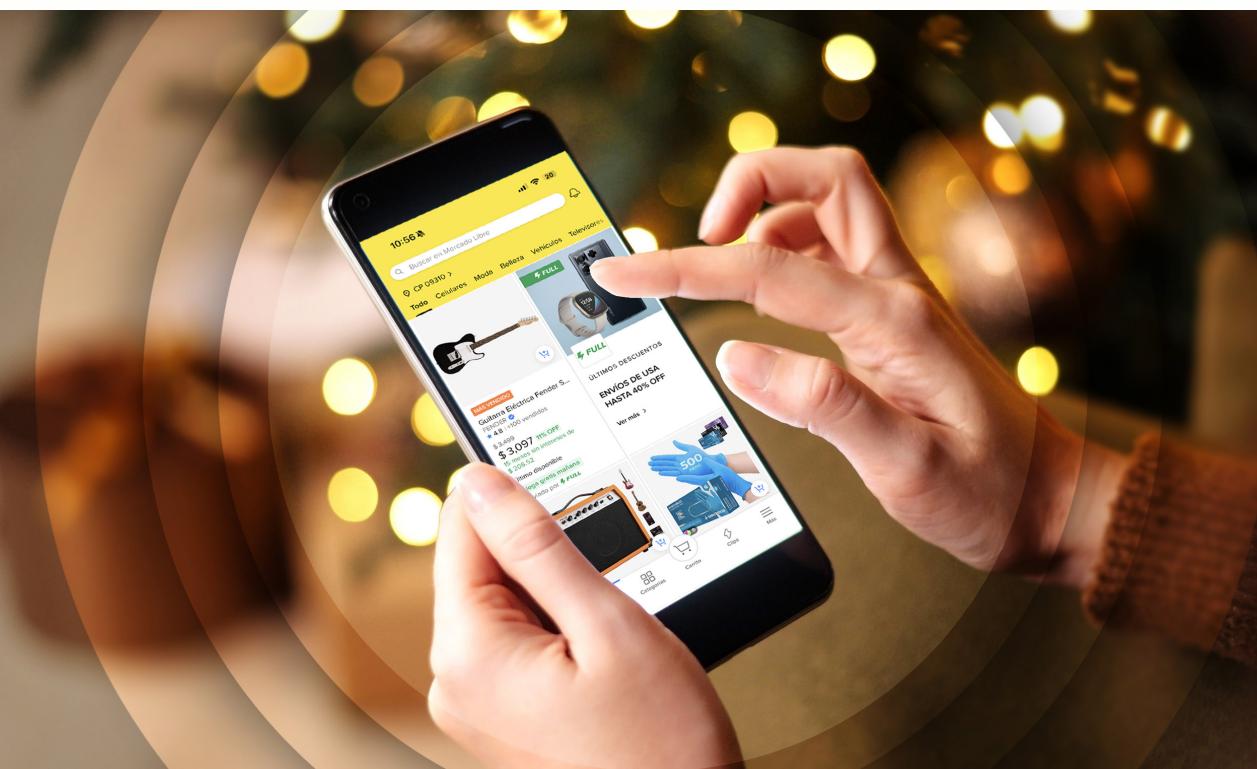
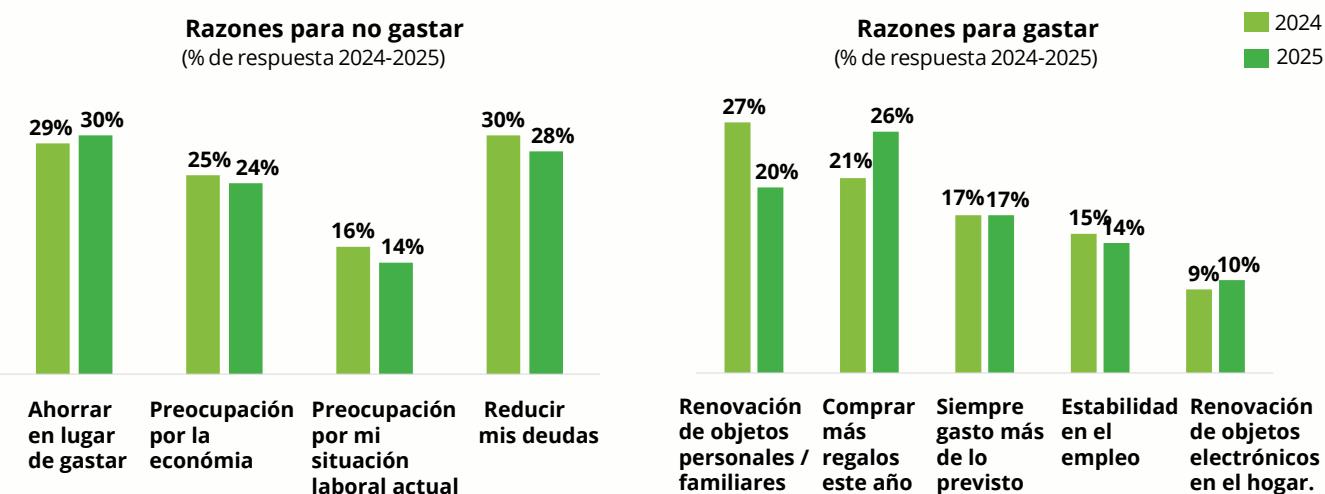
**Gráfica 3. ¿Cuánto gastaste o planeas gastar, este año, en tus compras navideñas?**  
(% de respuestas)



Al igual que hace un año, el motivo principal para **disminuir** el gasto navideño en Latinoamérica es **ahorrar** o **reducir deudas**, pues 58% de la población encuestada coincide con dicha postura. El resto de los consumidores declara que gastará menos por **preocupaciones** externas como la **economía** o su **situación laboral**. Una diferencia que destaca entre los países que conforma nuestro estudio, es que en Colombia es menor la **preocupación por la economía** (16%), cuando en el resto de los países esta condición supera 20 puntos porcentuales.

En contraste, la motivación fundamental para **aumentar** el gasto navideño en la región es **comprar más regalos** o **renovar objetos** personales y familiares, con 46% de la población encuestada, característica que se replica como en 2024. No obstante, destacan diferencias en Argentina y en Perú, donde aumenta de forma relevante **comprar más regalos**.

**Gráfica 4. ¿Cuál es la razón principal por la que gastaste menos, o piensas gastar más, en tus compras navideñas?**  
(% de respuestas Latinoamérica y variación 2025 vs. 2024, puntos porcentuales)



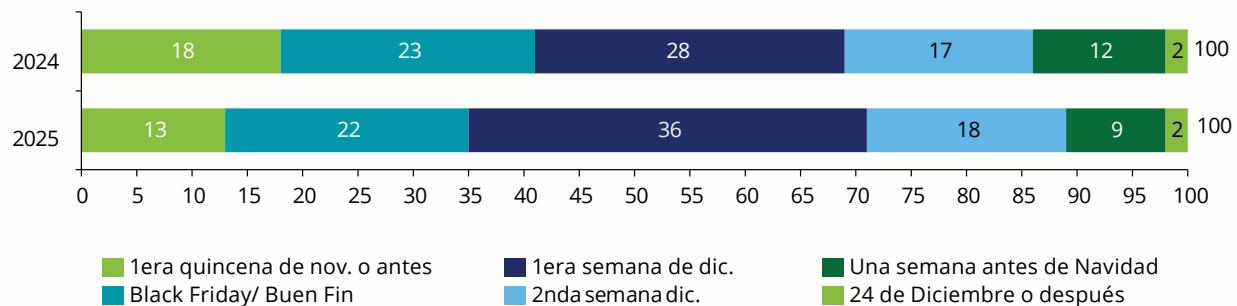
# El ciclo del calendario de compra

A nivel regional, aumenta —ocho puntos porcentuales— el número de personas que lleva a cabo las compras navideñas a **finales de noviembre** o la **primera semana de diciembre**. Eventos promocionales como **Black Friday** ganan popularidad en Colombia y en Costa Rica. En México, **El Buen Fin** pierde relevancia en comparación con 2024, y gana notoriedad la opción de comprar durante la **primera semana de diciembre**, impulsado por eventos promocionales como el **Cyber Monday**, entre otros. Por su parte, Perú y Argentina

muestran una mayor concentración de compras en la **primera semana de diciembre** donde, además, el **Black Friday** no tiene mayor peso.

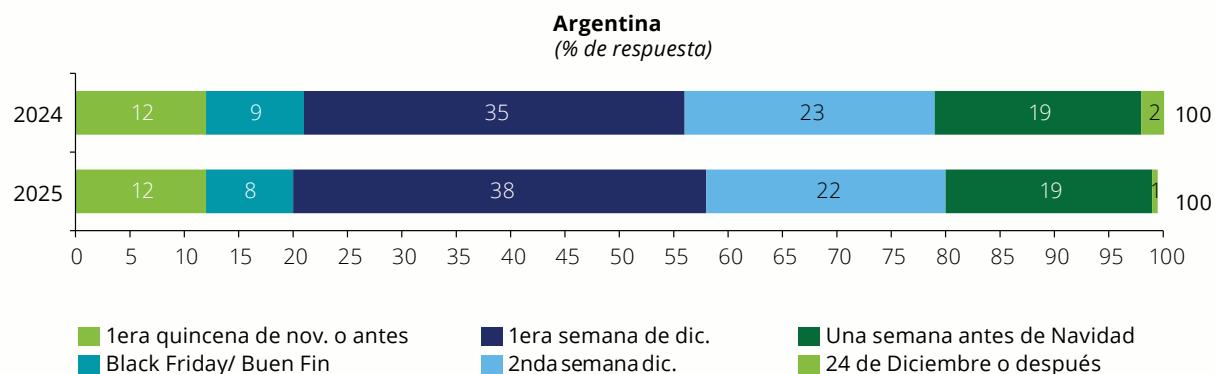
En tanto, pierden peso las compras de última hora (**segunda quincena de diciembre** y **24 de diciembre**), característica impulsada por un consumidor que busca valor aprovechando ofertas y comprando con anticipación en los eventos promocionales de noviembre y principios de diciembre.

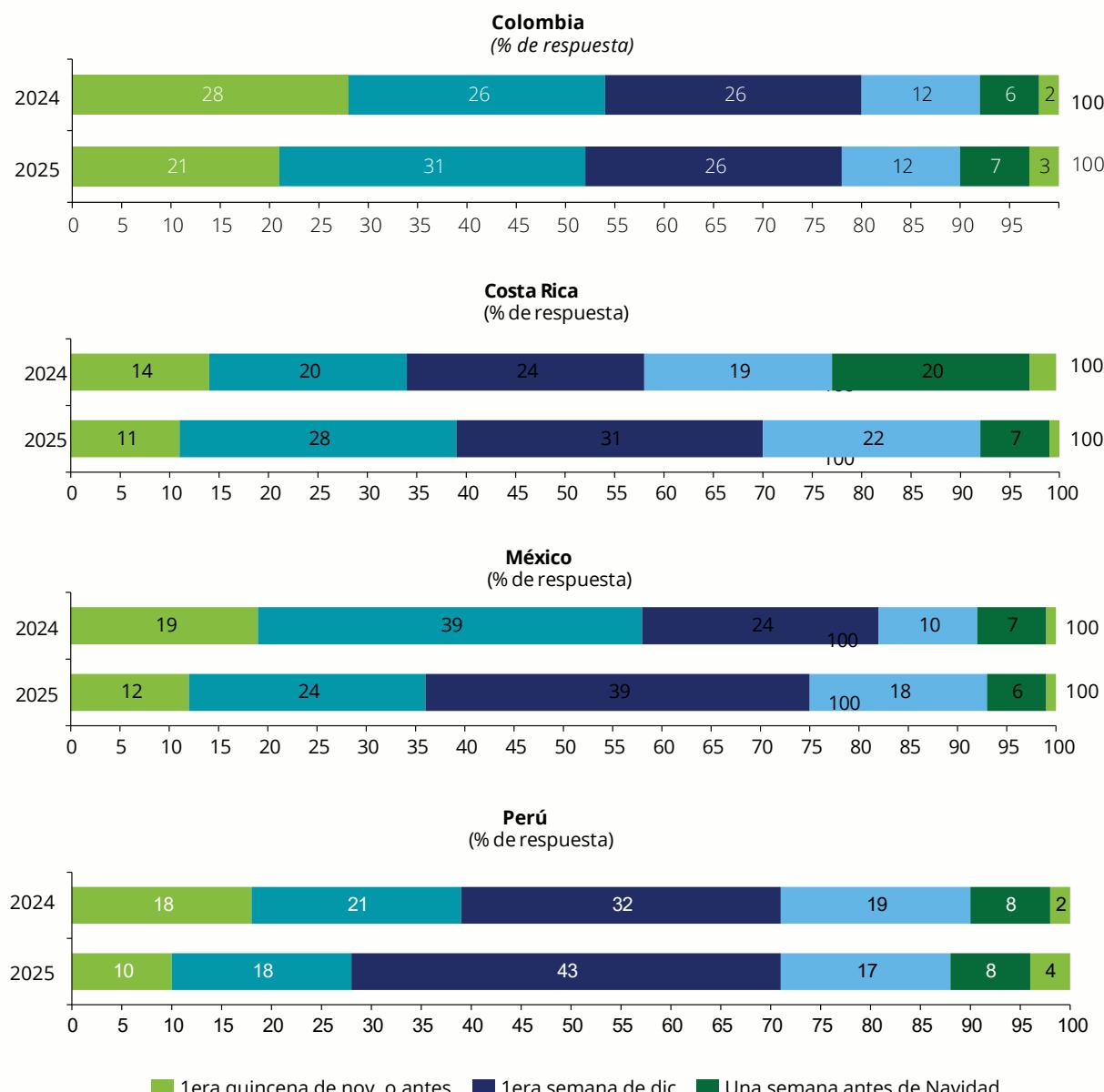
**Gráfica 5. ¿Cuándo realizaste o realizarás la mayoría de tus compras navideñas? (% de respuestas Latinoamérica)**



Para los *retailers*, el mensaje es claro: el “pico navideño” ya no es un fin de semana, sino un superciclo que se extiende desde *Black Friday/Buen Fin*, hasta la primera semana de diciembre, lo que exige una coordinación fina entre *merchandising, marketing, pricing* y logística.

**Gráfica 6. ¿Cuándo realizaste o realizarás la mayoría de tus compras navideñas? (% de respuestas por país)**





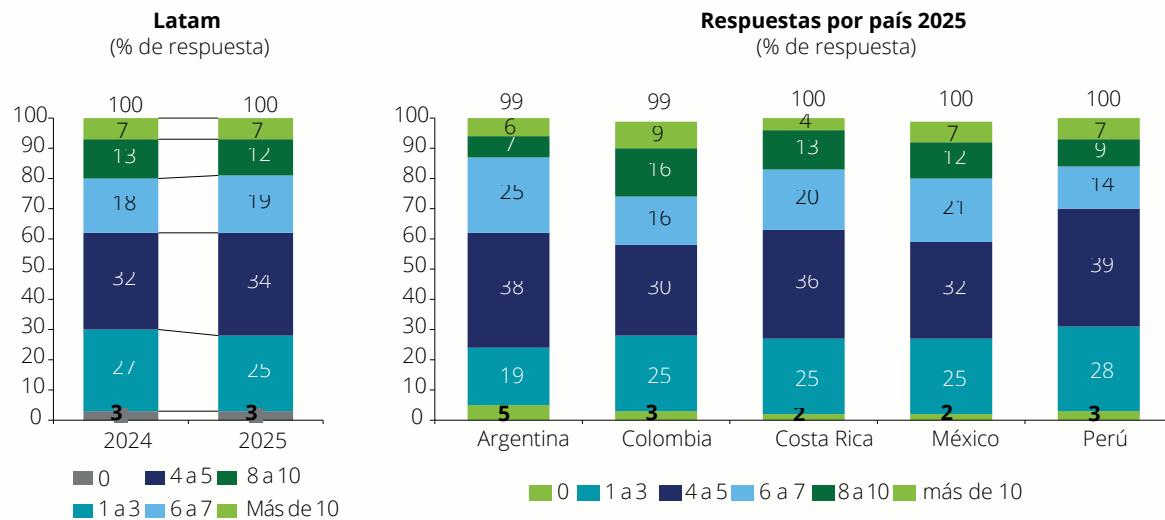
# Manteniendo el volumen de regalos, pero ajustando su valor

El número de regalos por hogar se estabiliza en un rango de **4 a 5**, que es el promedio dominante en Latinoamérica (34%) y gana participación en este 2025, seguido por quienes declaran la compra de **1 a 3** obsequios (25%).

Al analizar los hallazgos por país, Argentina, Colombia, Costa Rica y México muestran patrones muy similares: alrededor de

60% de los consumidores compra **menos de 6** regalos y cerca de 40% adquiere **6 o más**. En contraste, Perú se distingue con una proporción mayor de compras moderadas —70% adquiere **menos de 6 regalos**— y 30% que compra **6 o más**, lo que lo posiciona como el mercado con menor regalos promedio en la región.

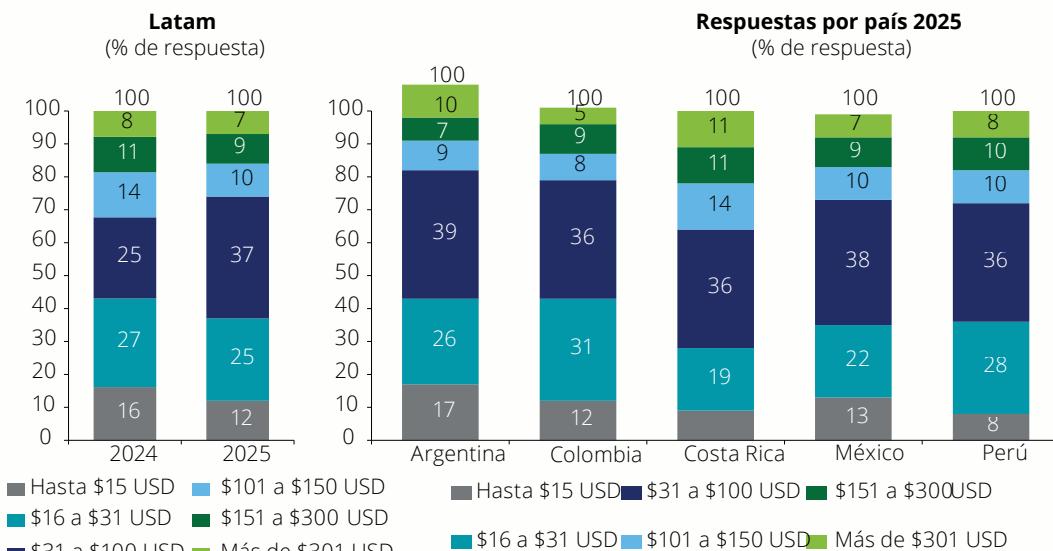
**Gráfica 7. ¿Cuántos regalos compraste o piensas comprar (incluyendo tarjetas o certificados de regalo)?**



El gasto promedio por regalo en Latinoamérica se concentra en el rango de **30-100 dólares** (USD)—agrupando a 37% de los consumidores—el cual, en este año, destaca su crecimiento con más de 10 puntos porcentuales, impulsado por categorías como tecnología, perfumería, moda premium, entre otros. Al analizar

la información por país, la mayoría de ellos muestra un perfil de gasto promedio por regalo muy similar, salvo por Costa Rica, que tiene un gasto mayor —36% de la población gastando **más de 100 USD** por regalo.

**Gráfica 8. ¿Cuál fue o será el valor promedio destinado, por regalo, para tus compras navideñas, en dólares estadounidenses?**

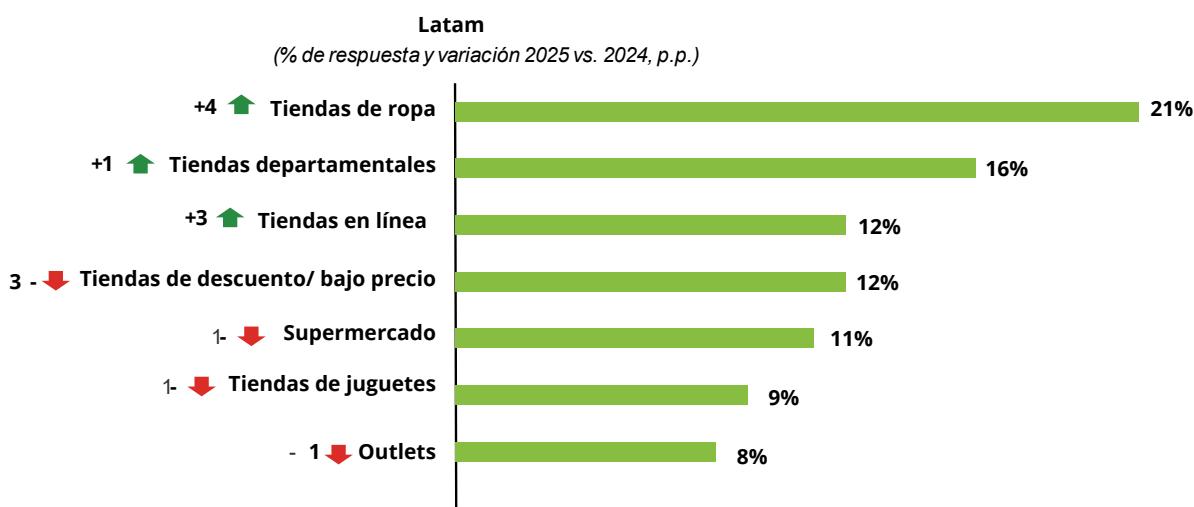


# Canales de compra: mayor comercio en línea y omnicanalidad

En este 2025, el consumidor latinoamericano declara que sus canales preferidos de compra de regalos navideños son las **tiendas de ropa y departamentales** con 37% de la preferencia, aumentando cinco puntos porcentuales en comparación con el año pasado. Como tercer canal de

compra, las personas encuestadas eligen tanto las **tiendas en línea** como las de **descuento o bajo precio**, seguido por **supermercados, tiendas de juguetes y outlets**.

**Gráfica 9. Elige 3 tipos de tiendas (como máximo), ya sea en línea o física, donde realizaste o es más probable que realices la mayoría de tus compras navideñas y ordénalas por importancia.** (% de respuestas Latinoamérica)



Estas preferencias en canales de compra son bastante consistentes en los diferentes países. Por ejemplo, las **tiendas de ropa** lideran en casi todos los países, confirmando la moda como eje del regalo navideño.

Las **departamentales**, por su parte, tienen más fuerza en México y en Perú, aunque no son tan relevantes en Argentina, Colombia y Costa Rica.

**Gráfica 10. Elige 3 tipos de tiendas (como máximo), ya sea en línea o física, donde realizaste o es más probable que realices la mayoría de tus compras navideñas y ordénalas por importancia.** (% de respuestas por país)

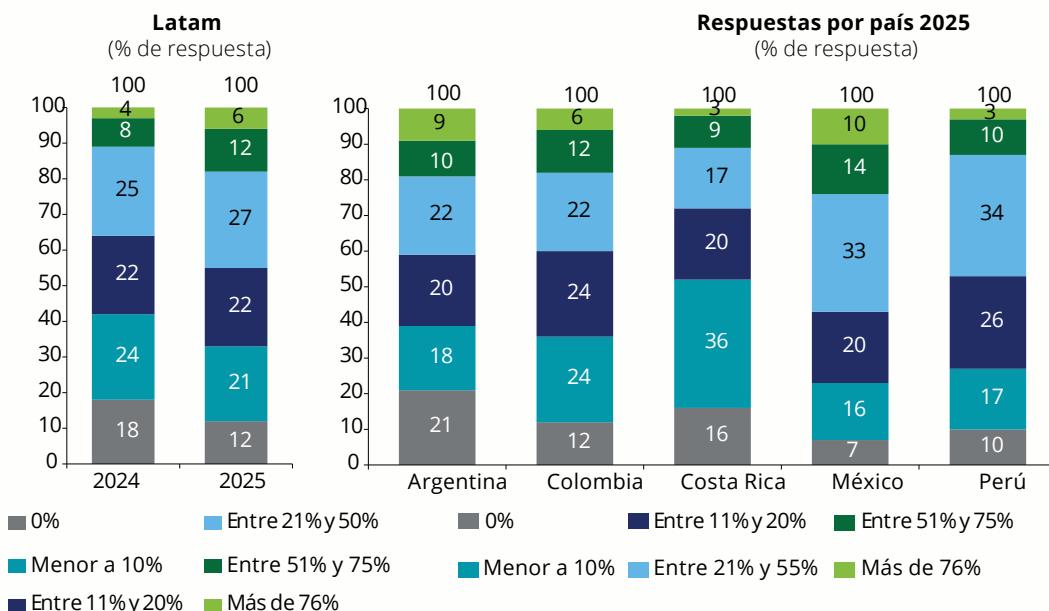
## Canales de compra

País	Bandera	Tienda	Porcentaje
Argentina		Tiendas de ropa	25%
Colombia		Tiendas de ropa	22%
Costa Rica		Tiendas de ropa	23%
México		Tiendas departamentales	27%
Perú		Tiendas de ropa	22%
		Supermercados	14%
		Outlets	17%
		Tiendas de juguetes	13%
		Plataformas en línea	13%
		Supermercados	19%
		Plataformas en línea	18%
		Outlets	10%

El canal *online* sigue creciendo en preferencia en Latinoamérica: 27 de cada 100 personas encuestadas afirman que entre 21% a 50% de su gasto navideño lo harán en canales de **tiendas en línea**, comparado con 25 de cada 100 consumidores en 2024. Adicionalmente,

crecen los segmentos de la población que declaran que 51% de su gasto o más lo harán en **tiendas en línea**, incrementando de 12% en 2024, a 18% en este año, y contrastando con quienes aseguran que no harán compras en línea, población que disminuye de 18% a 12%.

**Gráfica 11. ¿Qué porcentaje de tus compras navideñas realizaste o realizarás a través de tiendas en línea?**

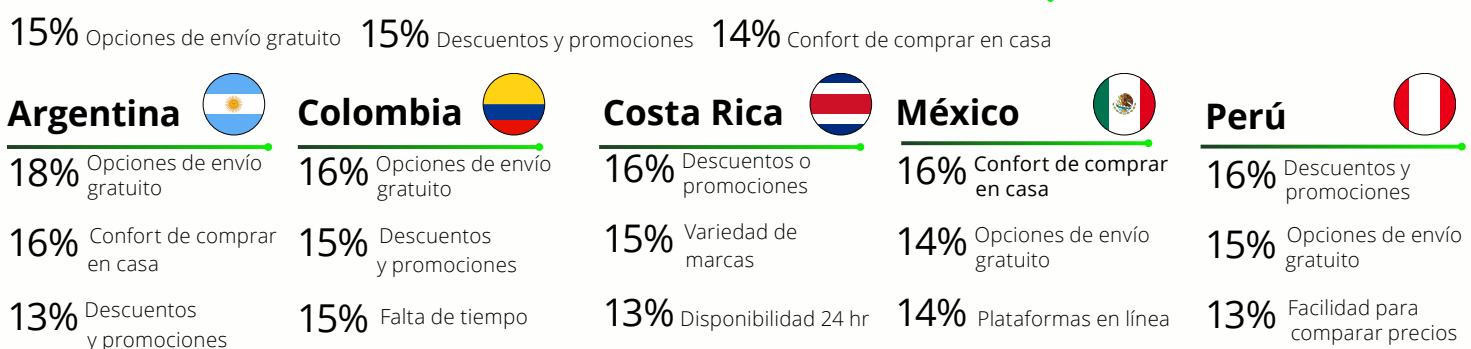


Al evaluar los países, México exhibe una mayor madurez online, donde 57% de las personas declara que más de 20% de su gasto lo realizará en **tiendas en línea**. Le sigue Perú con 47%, Argentina 41%, Colombia 40% y Costa Rica con 29% de la población encuestada.

En cuanto a los motivos por los que deciden comprar en línea, la mayoría de los consumidores latinoamericanos señala que las tres principales razones son **envío gratuito** (15%), **descuentos y promociones** (15%) y el **confort de comprar desde casa** (14%).

**Gráfica 12. Elege 3 motivos para comprar en línea y no en una tienda física, actualmente, y ordénalas por importancia**

## Latam

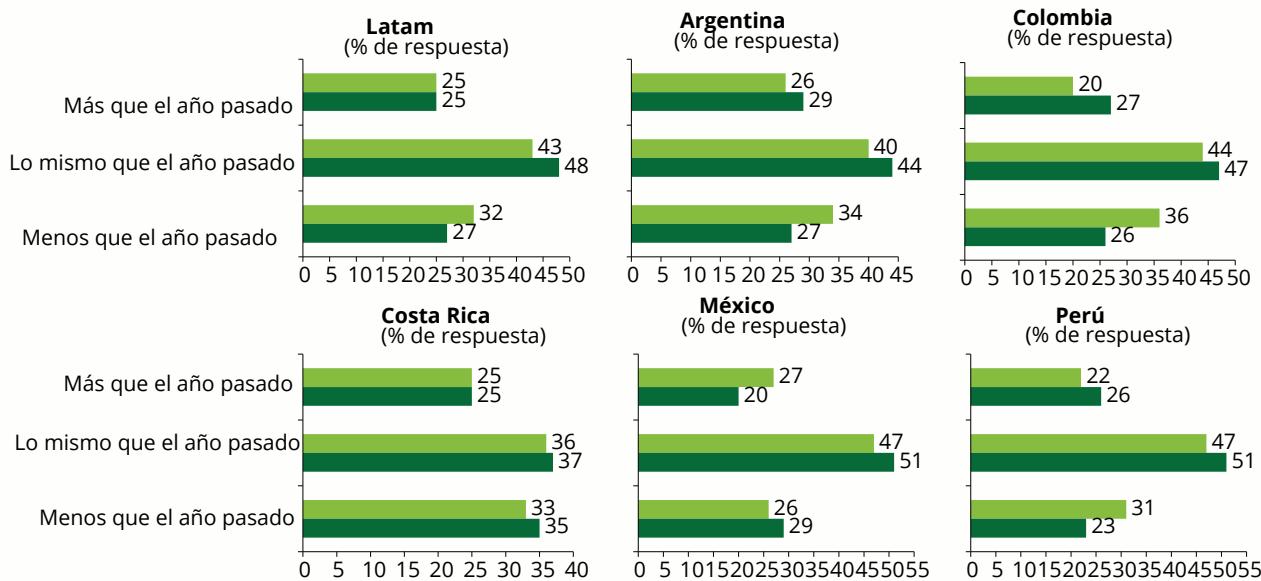


Adicionalmente, sigue creciendo la modalidad de compra en línea y recoger en tienda. Las personas que declaran haber utilizado esta forma de compra **4 veces o más** en el año, pasó de 33% en 2024, a 35% en 2025. La principal razón para preferir esta modalidad de compra, afirman, es la rapidez en la adquisición de productos y su entrega.

Perú es el país donde más se utiliza esta opción de compra con 49% de la población encuestada declarando que usaron esta opción **4 veces al año o más**. En Argentina, por su parte, es una alternativa que se utiliza menos, con 25% de las personas declarando que no la usan o sólo la usaron **una vez** en el año.

Colombia llama la atención, ya que en 2025 la población comenzó a utilizar mucho más frecuentemente la modalidad de compra en línea y recoger en tienda. En este año, el segmento de la población que declara utilizar esta opción **más de 4 veces** al año incrementa de forma relevante, impulsado por mejoras en las aplicaciones tecnológicas de comerciantes y ventajas en el costo relativo de esta modalidad que impulsaron su utilización.

**Gráfica 13. ¿Cuántas veces has comprado en línea y recogido el producto en tienda?**  
(% de respuestas y variación 2025 vs. 2024, p.p.)

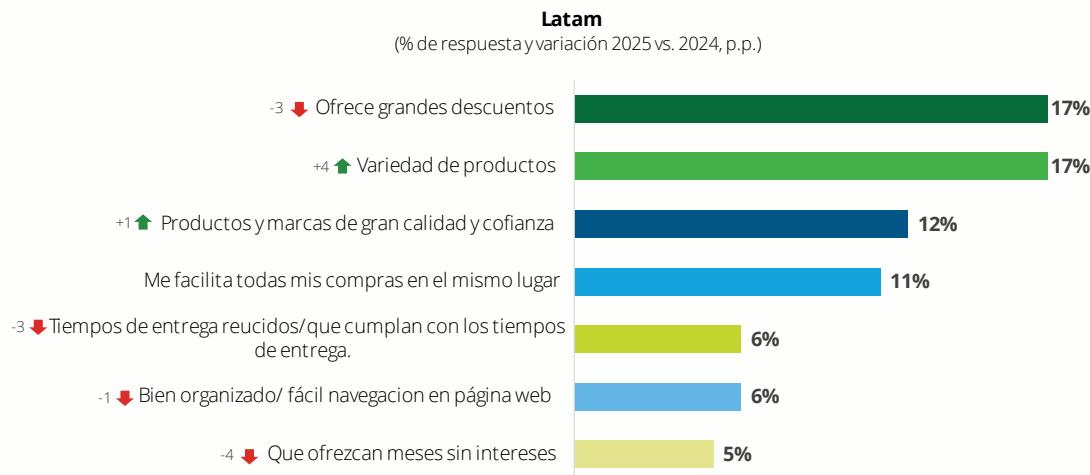


# Razones para elegir una tienda en Navidad

La elección de la tienda —física o en línea— durante la temporada navideña se enfoca en dos motivos predominantes para los consumidores: 1) **ofrecer los mejores descuentos**, y 2) **variedad de productos**. Estos motivos para seleccionar la tienda preferida se mantienen en 2025 y son consistentes en todos los

países de nuestra encuesta. Otros criterios que son importantes para diferenciarse en la decisión del cliente son tener **marcas y productos de gran calidad y confianza**, así como tener amplitud de surtido para **facilitar todas las compras en un solo lugar**.

**Gráfica 14. Selecciona los 5 atributos más importantes para que elijas una tienda, ya sea física o en línea, durante las compras navideñas y ordénalas por importancia**  
(% de respuestas Latinoamérica)

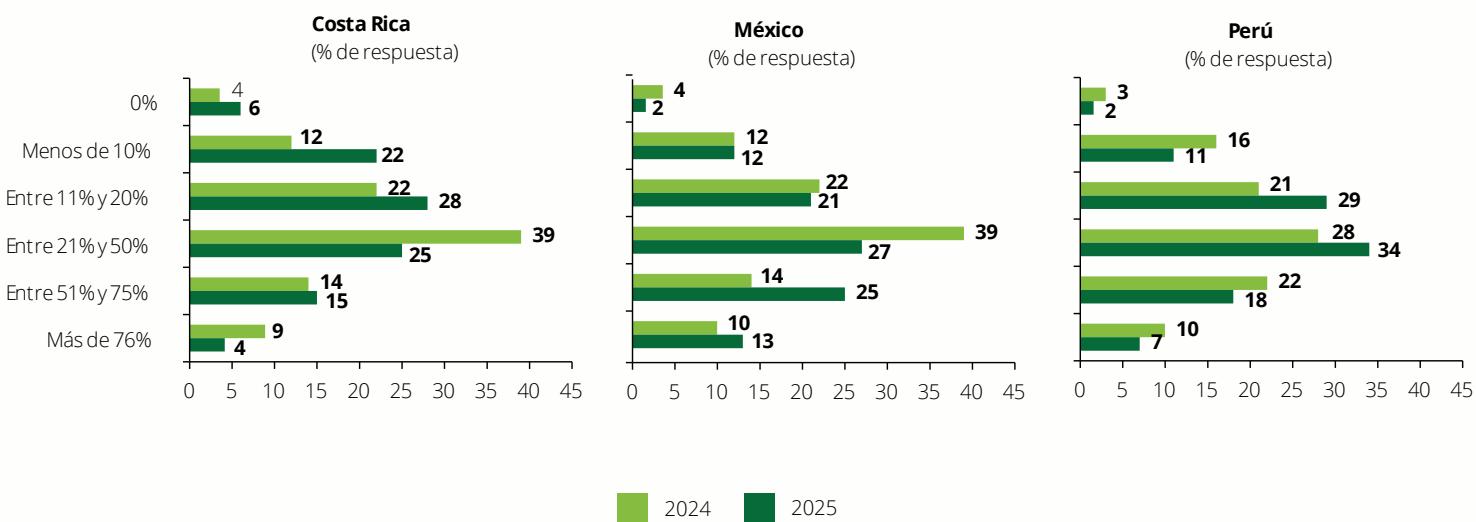


La lealtad declarada para comprar los regalos navideños en las mismas tiendas que en 2024 aumenta ligeramente en la región. Si consideramos como leales a los clientes que afirman que **más de 50%** de su gasto lo harán en

las mismas tiendas que el año pasado, este porcentaje creció cinco puntos (de 23% a 28% de la población).

**Gráfica 15. ¿Qué porcentaje de tus compras navideñas realizarás en las mismas tiendas del año pasado, comparado con probar tiendas nuevas?** (% de respuestas y variación 2025 vs. 2024, p.p.)

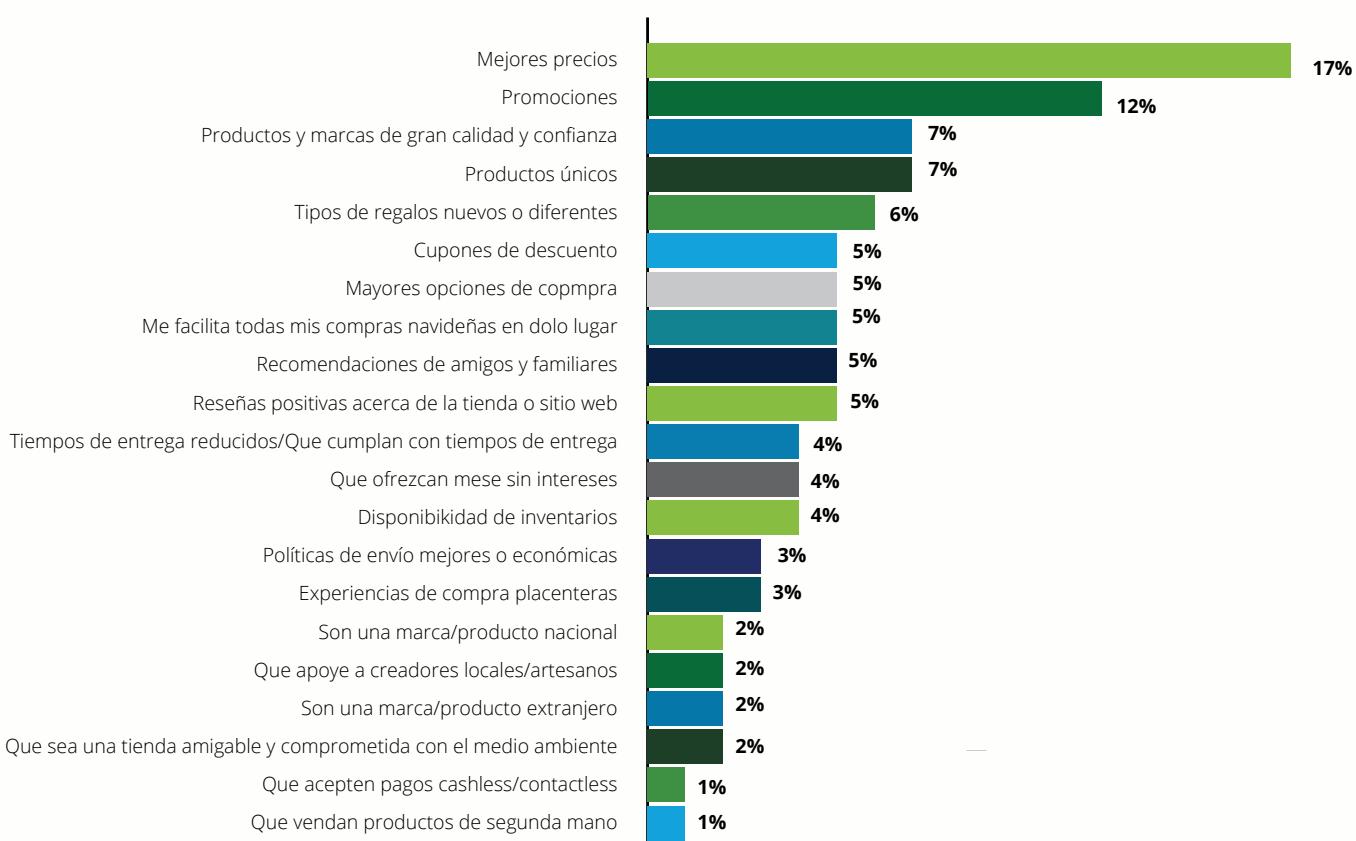




Al analizar los resultados por país, México muestra más lealtad con 38% de los consumidores declarando que **más de 50%** de su gasto lo hará en las mismas tiendas que el año pasado. Mientras que Argentina, Colombia y Costa Rica son mercados más exploradores, ya que la población encuestada distribuye sus compras entre distintos retailers. De hecho, 25% de la población afirma que menos de 10% de sus compras las hará con los mismos comercios minoristas.

En tanto, **mejores precios y promociones** destacan como las principales razones entre las personas encuestadas al momento de probar una tienda nueva. Esto refuerza que los consumidores están enfocados, principalmente, en el valor por su dinero y después en encontrar un surtido diferenciado. Estos motivos se mantienen en el último año y son bastante consistentes en todos los países.

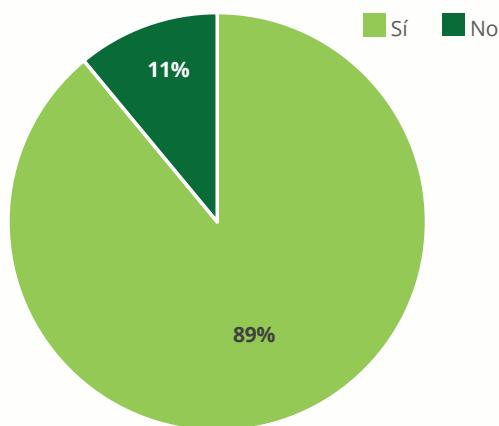
**Gráfica 22. Selecciona 5 motivos para incentivarte a probar una tienda nueva (ya sea física o en línea) y ordénalos por importancia (Latinoamérica)**



# Investigación de la compra: *marketplaces* y redes sociales como nuevo estándar

La **investigación en línea** antes de adquirir un producto —ya sea para compras físicas o digitales— es hoy una norma instalada en Latinoamérica. En este 2025, 89% de la población encuestada averigua antes de comprar, característica que se replica en todos los países analizados, incluso, más pronunciado en México (92%). Por lo tanto, la compra navideña se transforma en un proceso informado donde el consumidor revisa precios, reseñas, comparadores, tiempos de entrega y promociones, incluso, si la compra final ocurre en tienda física.

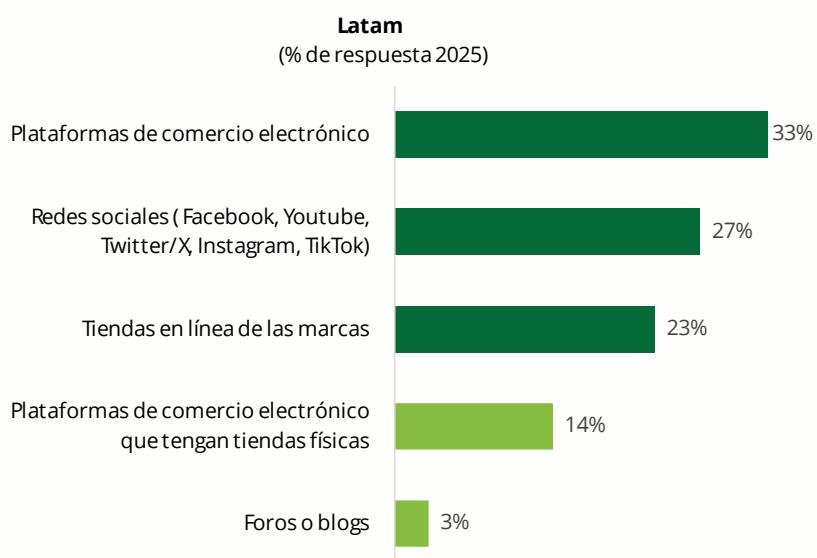
**Gráfica 17. ¿Investigaste o investigarás en internet antes de hacer tus compras (ya sean físicas o en línea)?**  
(% de respuestas Latinoamérica)



El consumidor investiga, principalmente, en **plataformas de comercio electrónico** y en **redes sociales**. En este 2025, los **marketplaces** son el primer punto de consulta con 33% y las **redes** con 27%.

En tanto, las **tiendas en línea de las marcas** y las **plataformas híbridas** con la tercera y cuarta opción, respectivamente.

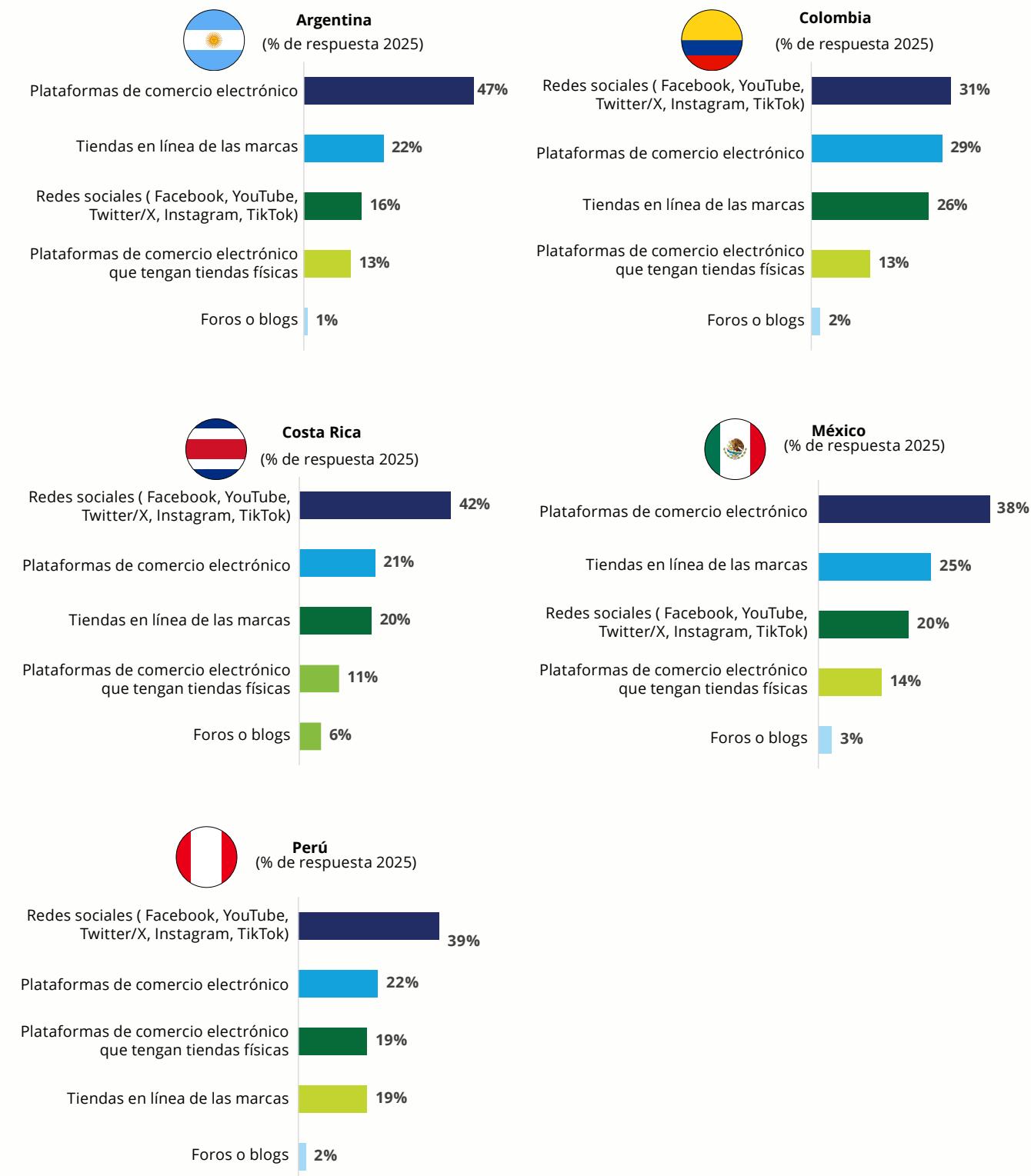
**Gráfica 18. Al investigar sobre algún producto en tiendas en línea, ¿en qué tipo de páginas o plataformas lo haces regularmente? Selecciona todas las respuestas que apliquen y ordénalas por importancia**  
(% de respuestas Latinoamérica)



A nivel país, Argentina (47%) y México (38%) priorizan los **marketplaces** para investigar productos, mientras que en Perú y en Costa Rica las **redes sociales** son más relevantes como herramienta de búsqueda. Finalmente,

en Colombia se distribuye la investigación entre **marketplaces, redes sociales y tiendas en línea de las marcas**.

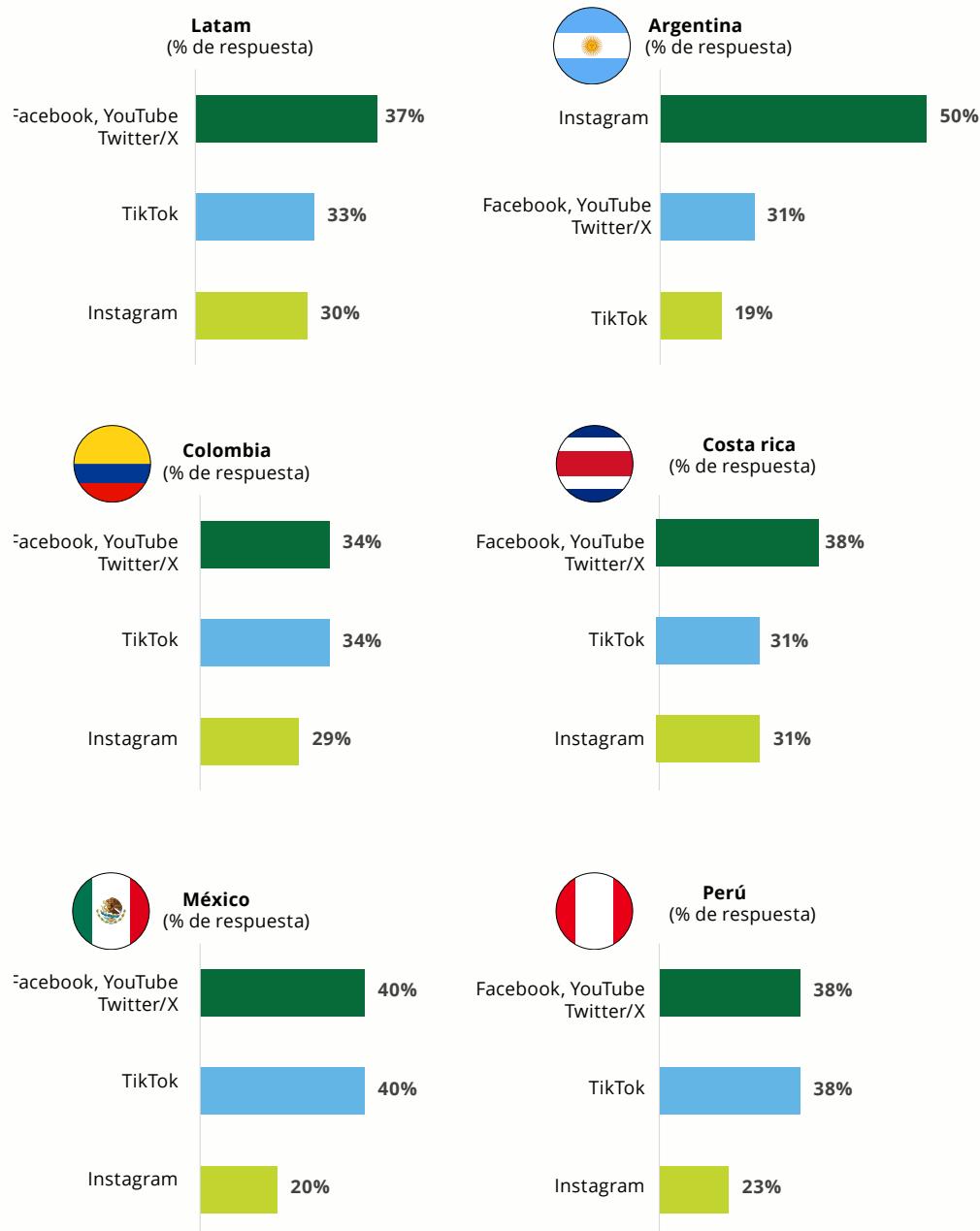
**Gráfica 19. Al investigar sobre algún producto en tiendas en línea, ¿en qué tipo de páginas o plataformas lo haces regularmente? Selecciona todas las respuestas que apliquen y ordénalas por importancia**  
(% de respuestas por país)



En este 2025, las redes sociales tradicionales (**Facebook, YouTube y X/Twitter**) lideran como el canal donde los consumidores se informan antes de llevar a cabo sus compras navideñas. A ellas le siguen **TikTok** e **Instagram**, las cuales, ganan relevancia en la región y confirman el papel central del contenido social en la etapa de descubrimiento. Asimismo, —entre los

hallazgos por país— en Argentina hay un claro liderazgo de **Instagram** con 50% de los encuestados declarando que usa esta red social para investigar productos. Por su parte, **TikTok** ya está muy cerca en popularidad en Costa Rica, México y Perú, si la comparamos con las redes tradicionales.

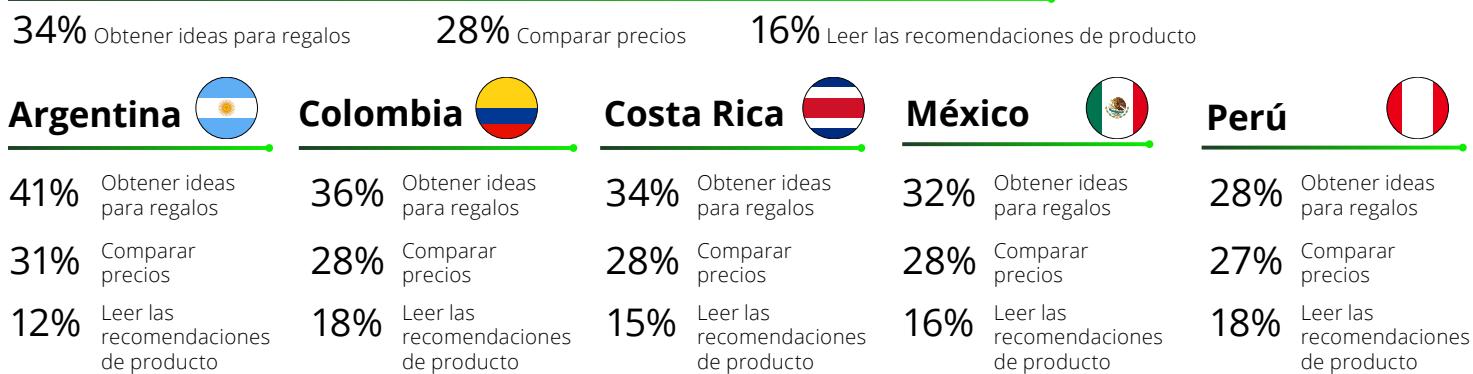
**Gráfica 20. ¿Cuál es la red social más utilizada para buscar información antes de realizar sus compras?**  
(% de respuestas Latinoamérica y por país)



La principal razón declarada para utilizar las redes sociales es para **obtener ideas de regalos**, seguida por **comparar precios** y por **leer recomendaciones de productos**.

**Gráfica 21. ¿Con qué propósito usas o usarás, principalmente, las redes sociales para las compras navideñas?**  
(% de respuestas Latinoamérica y por país)

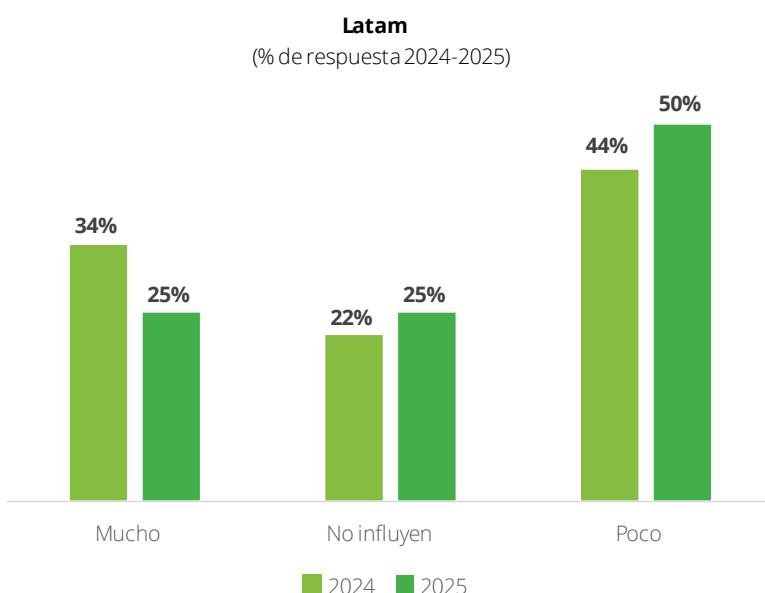
## Latam



Aunque las redes sociales son un canal muy utilizado para investigar antes de comprar, cuando preguntamos directamente si influyen en la decisión de compra, la mayoría de los consumidores afirma que su impacto es **bajo**.

Esto sugiere, por un lado, cierto escepticismo respecto a la información que circula en estas plataformas y, por otro, que el consumidor no quiere reconocer que las redes sociales influyen en sus decisiones de compra.

**Gráfica 22. ¿Qué tanto influyen las redes sociales en tus decisiones de compra?**  
(% de respuestas y variación 2025 vs. 2024, p.p.)



# Medios de pago: el liderazgo de la tarjeta de débito

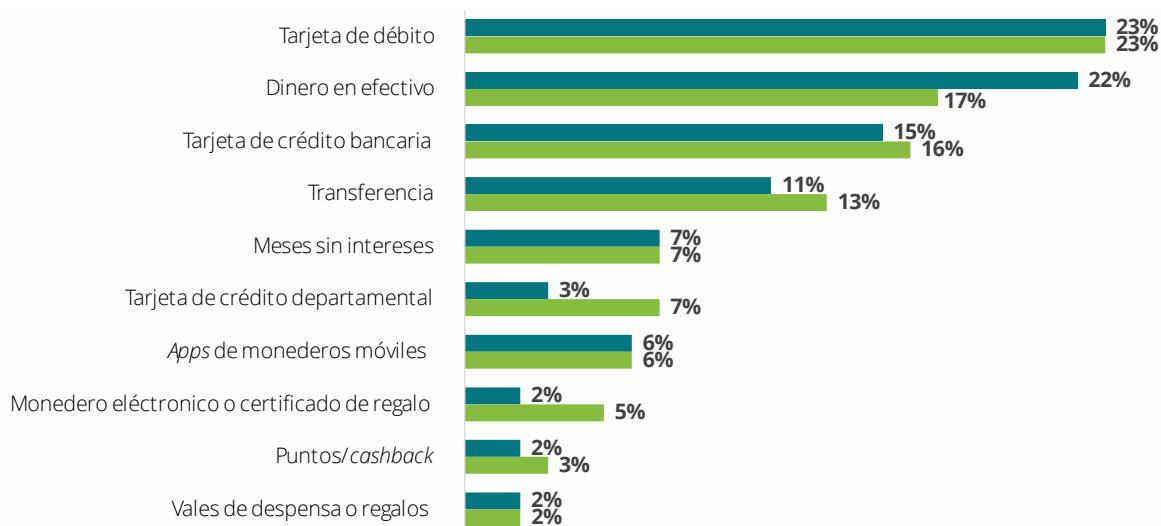
La estructura de pagos en Latinoamérica refleja una transición hacia un ecosistema híbrido, donde persisten las preferencias por instrumentos tradicionales, pero se observa una adopción creciente de productos bancarios y soluciones digitales.

A nivel regional, la **tarjeta de débito** se consolida como el método dominante (23%), impulsada por

la bancarización y la inclusión financiera; mientras el **efectivo** (17%), aunque pierde terreno de forma relevante en 2025, se mantiene como la segunda opción de pago. En general, los medios de pago bancarios y digitales ganan terreno, este es el caso de las **tarjetas de crédito** y las **transferencias** que crecen en relevancia, consolidándose como la tercera y cuarta opción para pagar, respectivamente.

**Gráfica 23. Selecciona 3 formas de pago que utilizaste o utilizarás, principalmente, para realizar tus compras navideñas y ordénalas por importancia**

(% de respuestas Latinoamérica y variación 2025 vs. 2024, puntos porcentuales)



# Conclusión y recomendaciones

La Navidad mantiene su magia, los consumidores latinoamericanos continúan sus tradiciones de comprar regalos; sin embargo, evoluciona la forma de comprar. En 2025, el consumidor es más planificado, informado, busca valor por su dinero y es más omnicanal. Para capitalizar estas tendencias, los comerciantes y las marcas deben enfocarse en las siguientes líneas de acción:

- 1). Planificación anticipada:** el "pico navideño" ya no es un fin de semana, es un superciclo que va de Black Friday/Buen Fin a la primera semana de diciembre. Es vital ajustar la planeación de inventarios y comercial para cubrir todo el periodo y diseñar promociones escalonadas que mantengan el interés.
- 2). Experiencia omnicanal sin fricciones:** el canal online sigue creciendo. Ofrecer aplicaciones y sitios web que faciliten la experiencia de compra y tener la logística que garantice rapidez y disponibilidad, así como costos de envío competitivos. Cumplir tiempos de entrega es crítico para la confianza del cliente.

**3). Valor y diferenciación:** el consumidor busca precios competitivos, promociones atractivas, variedad y productos únicos. La comparación en línea —en buscadores y marketplaces— define gran parte de la batalla. Es importante ajustar la estrategia de precios para destacar en entornos digitales, así como incorporar surtido diferenciado que conecte con el cliente. Al mismo tiempo, continúa siendo muy buena estrategia reforzar programas de lealtad que premien la recurrencia y las compras anticipadas.

**4). Presencia en redes sociales es indispensable:** las redes sociales son hoy una gran vitrina donde los consumidores se inspiran, descubren productos y comparan opciones. En gran parte de los casos, las decisiones de compra se toman antes de entrar a la tienda. Diseñar una estrategia potente en redes sociales con contenido creativo y auténtico, con colaboraciones con influencers que generen comunidad, es fundamental para ganar la preferencia de los consumidores.

# Metodología

Nuestro estudio de compras de Navidad 2025 se construyó con un diseño muestral estratificado que abarca a cinco países latinoamericanos con una distribución proporcional que otorga mayor peso a los mercados de mayor volumen de consumo: México, 500 participantes (33%); Colombia, 340 participantes (23%); Argentina, 260 participantes (17%); Perú, 240 participantes (16%); y Costa Rica, 160 participantes (11%). La selección de personas se realizó por cuotas demográficas y socioeconómicas, respetando las clasificaciones locales y asegurando la presencia de los segmentos medios y emergentes que concentran la mayor parte del gasto navideño.

Los resultados fueron procesados con ponderaciones por país y ajustes por nivel socioeconómico, complementados por validaciones internas para garantizar consistencia y eliminar respuestas atípicas. El análisis se centró en las tendencias declaradas para 2025 con comparaciones del año previo para contextualizar patrones. Aunque se trata de una medición basada en percepciones, su diseño permite identificar con precisión los comportamientos y factores que moldean la temporada navideña en Latinoamérica, proporcionando una base sólida para interpretar diferencias entre mercados y anticipar decisiones del consumidor.



## Contactos

### **Carlos García Manzanero**

Socio Líder de Industria de Consumo  
Deloitte Spanish Latin America  
cargarciamanzanero@monitordeloitte.mx

### **Claudia Lesseur**

Socia Líder de *Retail*  
Deloitte Spanish Latin America  
clesseur@monitordeloitte.mx

### **Centro de contacto**

+52 55 5080 6633  
centrodecontacto@deloittemx.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende cuatro Marketplaces: México, Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". "Deloitte S-LATAM, S.C." no presta servicios a clientes. Consulte <http://www.deloitte.com/conozcanos> para obtener más información.

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

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de ninguna pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confie en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.