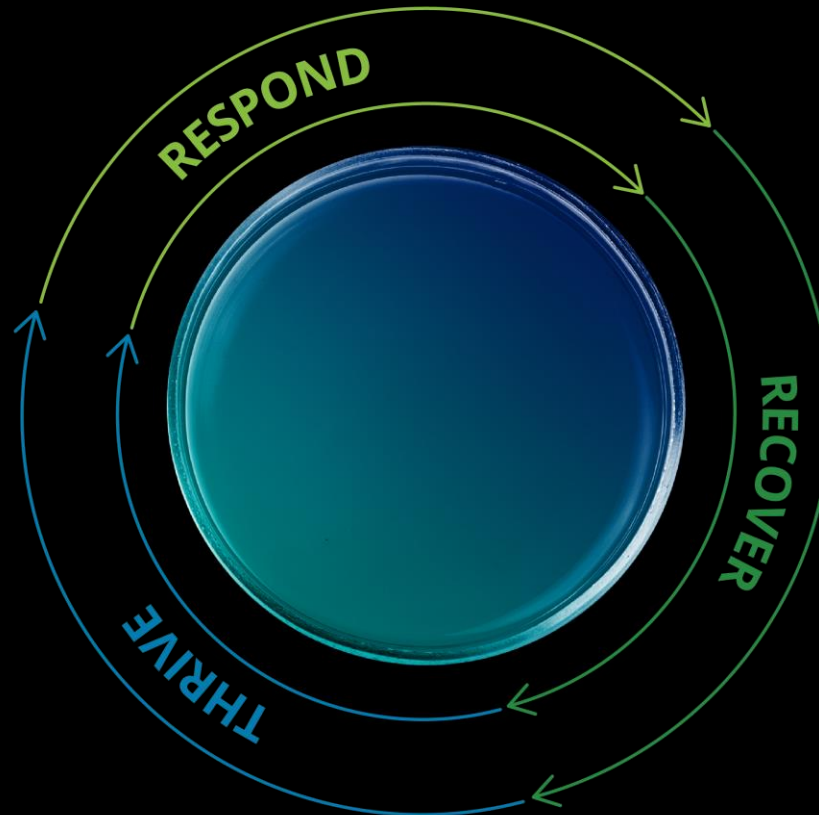




Resiliencia COVID-19

Riesgos e Implicaciones
Potenciales para el Sector Turismo

**Webcast de la Industria de Bienes
Raíces, Construcción y Turismo**

Abril, 2020



CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO

Desde 1845

Antes de comenzar compruebe que:



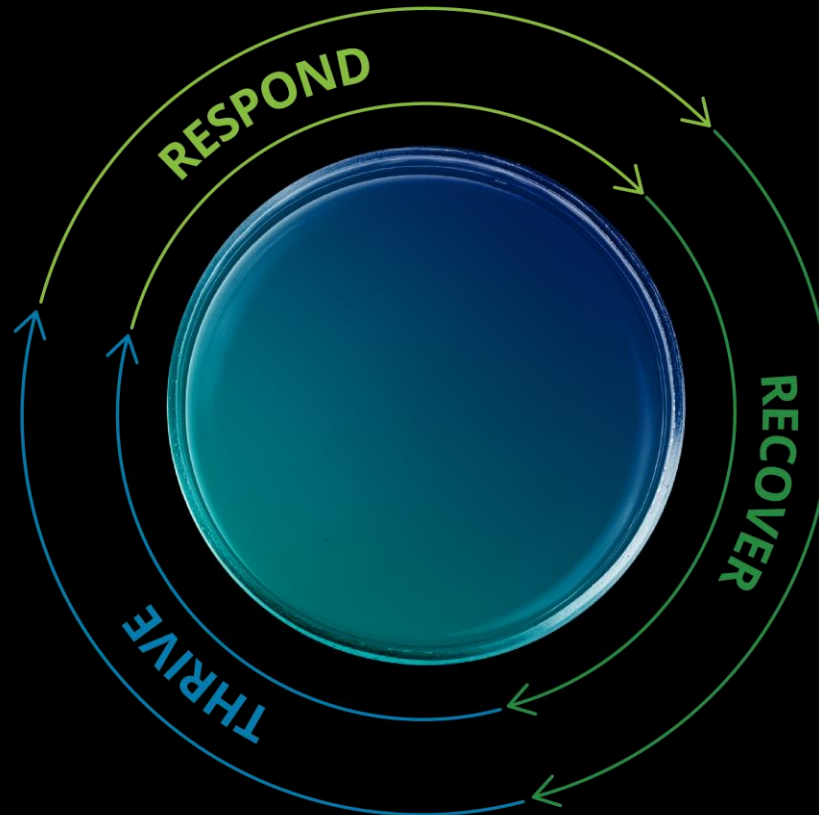
Tenga habilitadas las opciones de cookies y JavaScript



Las bocinas tengan el volumen adecuado



No tenga bloqueada la aparición de ventanas emergentes (*pop ups*)



Resiliencia COVID-19

Riesgos e Implicaciones
Potenciales para el Sector Turismo

**Webcast de la Industria de Bienes
Raíces, Construcción y Turismo**

Abril, 2020



CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO

Desde 1845

Facilitadores



Christian Lega

Partner | FAS
Deloitte S-LATAM
México
Contacto: clega@deloittemx.com
+52.55.50807322



Daniel Zaga

Director Clientes e Industrias |
Análisis Económico
Deloitte S-LATAM
México
Contacto: dzaga@deloittemx.com
+52.55.50807231



Teresa Solis

Director Clientes e Industrias | Turismo
Deloitte S-LATAM
México
Contacto: tsolis@deloittemx.com
+52.55.50806875



Braulio Arsuaga

Presidente
Consejo Nacional Empresarial
Turístico
Mexico
Contacto: braulio_arsuaga@grupopresidente.com



Richard Troncoso

Partner | Tax
Deloitte S-LATAM
República Dominicana
Contacto: rtroncoso@deloitte.com
+1.809.563.5151



Juan José Perojo

Partner | FAS
Deloitte S-LATAM
México
Contacto: jperojo@deloittemx.com
+52.55.50803378



Alberto Miranda

Partner | Business Tax
Deloitte S-LATAM
México
Contacto: almiranda@deloittemx.com
+52.55.50806221



Jorge Yarza

Partner | FAS
Deloitte S-LATAM
Líder de la Industria de Bienes
Raíces, Construcción y Turismo
México
Contacto: jyarza@deloittemx.com
+52.55.50806785

Agenda

- 01** Contexto: Impacto e implicaciones del COVID-19

- 02** Impactos y retos para el Sector Turismo

- 03** Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre

- 04** Imperativos para enfrentar el COVID-19 con resiliencia: Responder, Recuperar, Prosperar

- 05** Conclusiones

- 06** Preguntas

Contexto: Impacto e implicaciones del COVID-19



- Contexto: **Impacto e implicaciones** del COVID-19
- Impactos y retos para el **Sector Turismo**
- Cuantificando la **incertidumbre...** en tiempos de incertidumbre
- Imperativos para **enfrentar el COVID-19 con resiliencia**: Responder, Recuperar, Prosperar
- Conclusiones

Contexto: Impacto e implicaciones del COVID-19

Un acontecimiento de "cisne negro" de extrema rareza



Países con mayor número de casos confirmados



Fuente: Johns Hopkins University & Medicine | Coronavirus Resource Center (07 Abril 2020)

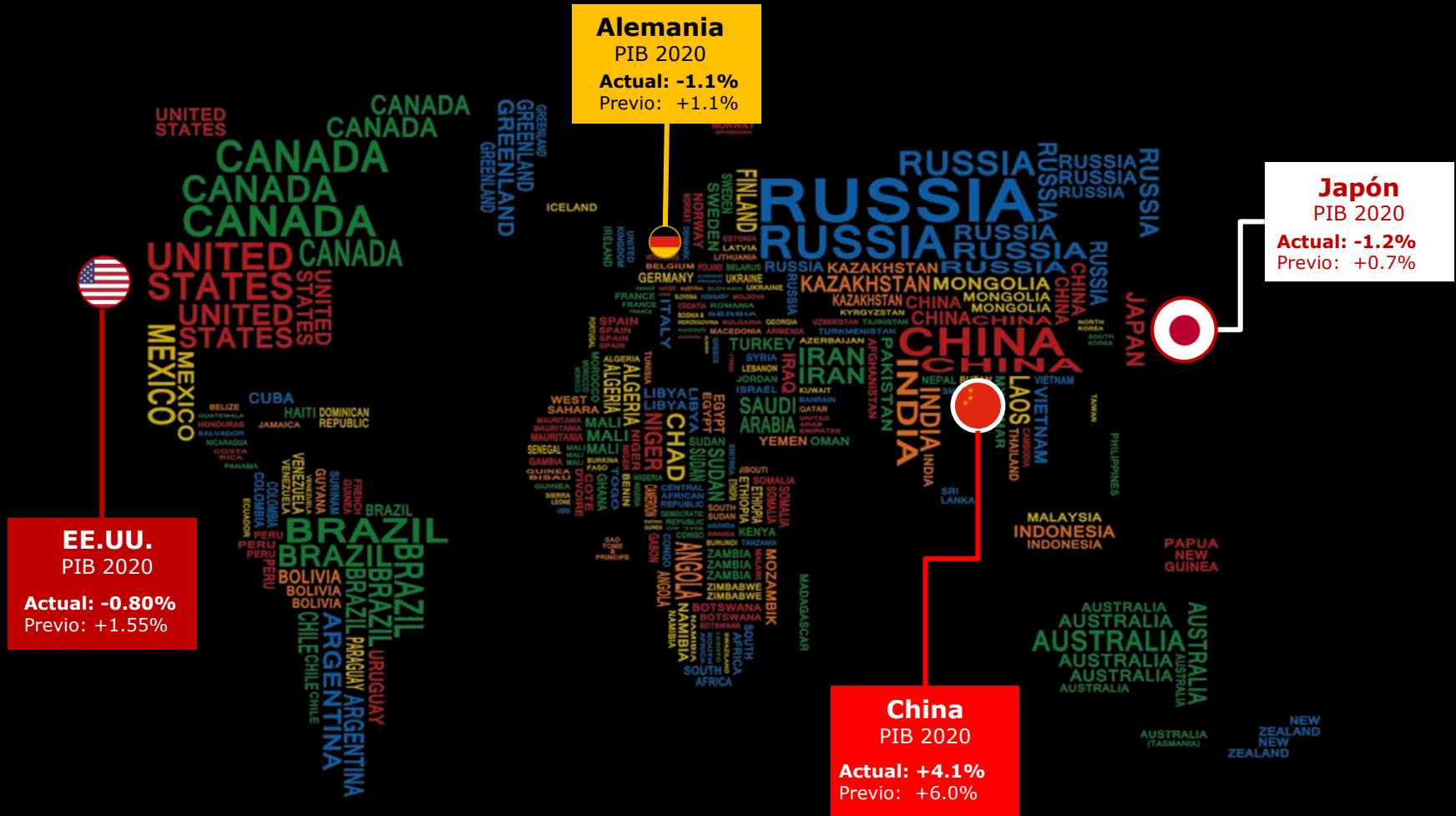
Total de casos confirmados: 1,414,738

Activos: 1,034,837

Recuperados: 298,642

Decesos: 81,259

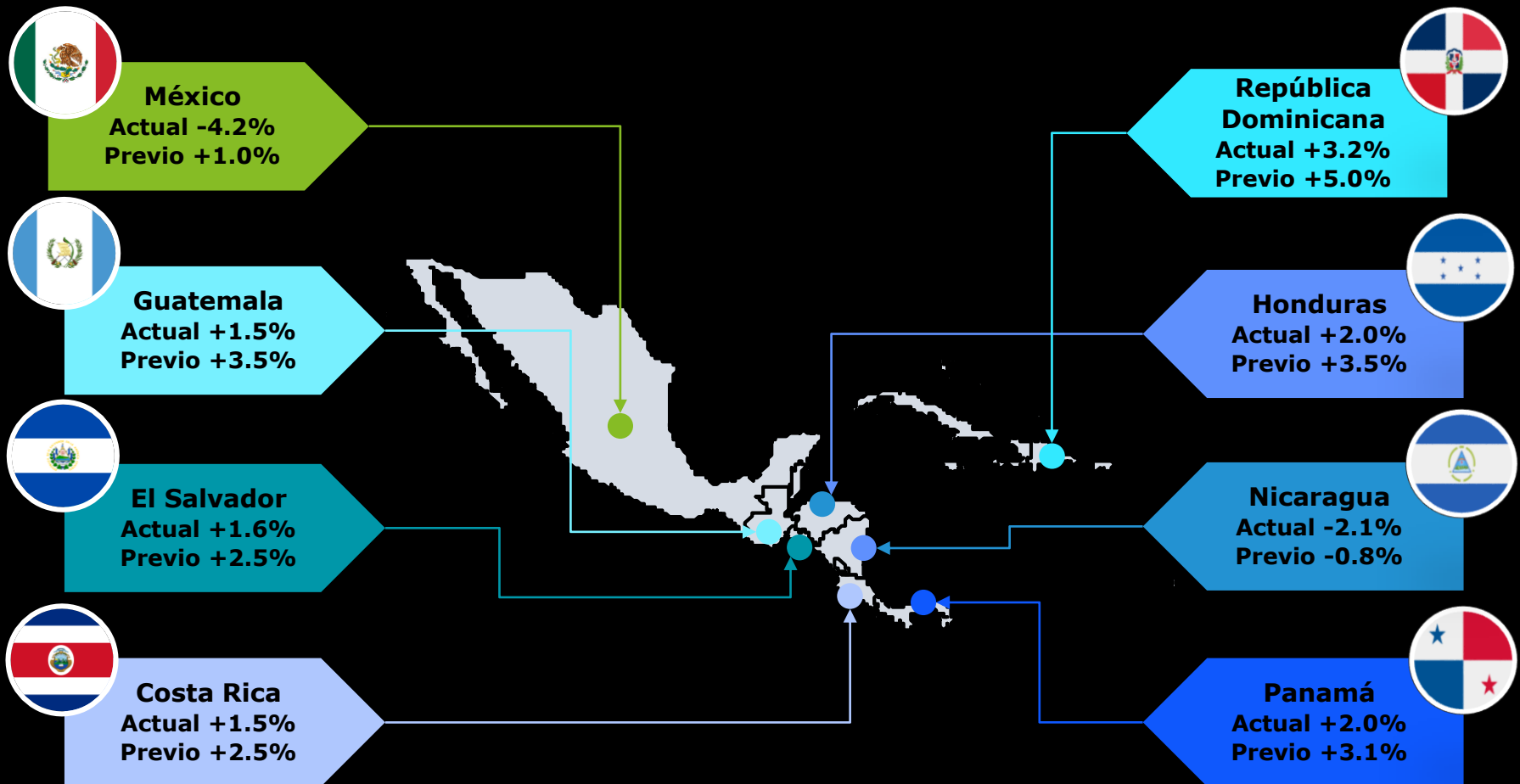
Estimación del impacto económico del COVID-19 en el mundo



Fuente: BCE, IHS Markit, Bloomberg, D.Econosignal

Estimación de la afectación de la pandemia en México y Centroamérica

El efecto económico en la región será muy probablemente diferenciado. Esto está influido por la estructura económica de cada país, sectores industriales y ramas económicas predominantes y la relación con las economías globales.



De acuerdo con distintas estimaciones revisadas, se proyecta una variación del PIB de -2.8% en la región, de un previo de +1.5%.

Fuente: Estimaciones elaboradas y consensuadas por D.Econosignal

Impacto en el Sector Turismo



8.7%

México \$102.8



6.3%

Costa Rica¹ \$4.5



11%

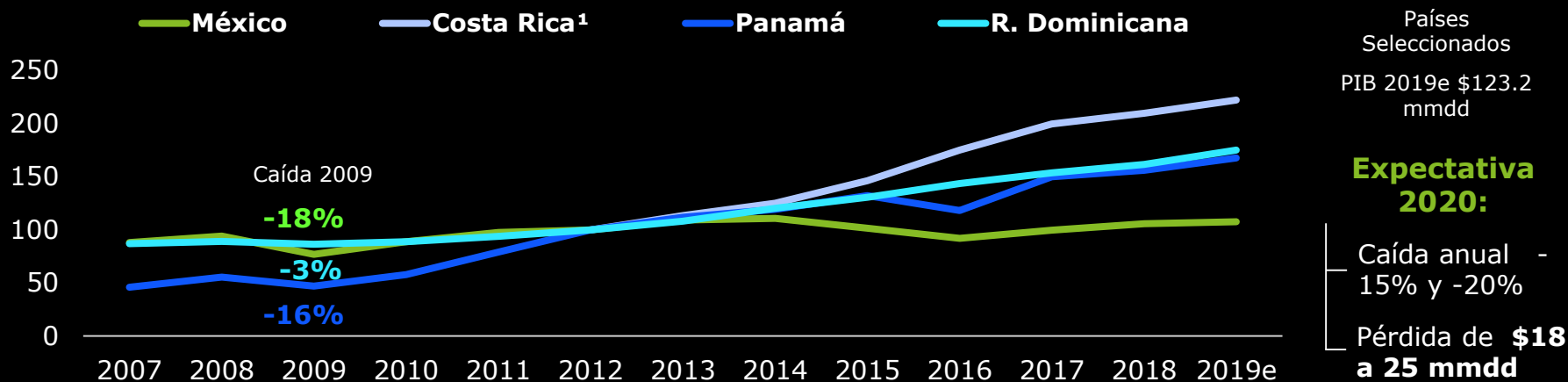
Panamá \$7.5



8.8%

República Dominicana \$8.1

PIB del sector (índice, 2012=100)



Principales actividades:



Alojamiento



Transporte de pasajeros



Alimentos y bebidas



Agencias de viajes



Actividades recreativas



Compras

1. Costa Rica solo tiene datos disponibles del 2012 hasta el 2016.
Fuente: Ministerio de Turismo de cada país. Último dato disponible: 2018.

Impactos y retos para el Sector Turismo

02



- Contexto: **Impacto e implicaciones** del COVID-19

- Impactos y retos para el **Sector Turismo**

- Cuantificando la **incertidumbre...** en tiempos de incertidumbre
- Imperativos para **enfrentar el COVID-19 con resiliencia**: Responder, Recuperar, Prosperar
- Conclusiones

Implicaciones a nivel mundial en el Sector Turismo



Impacto en la industria

- Con la rápida expansión del COVID-19, el sector turismo ha tenido una **caída en la demanda** sin precedentes tanto **para flujos internacionales como domésticos**, debido a la súbita caída de la confianza del consumidor, a restricciones a vuelos y medidas de distanciamiento social por autoridades sanitarias.
- Las **empresas** ligadas al sector turismo: hoteles, aviación, transporte, alimentos y bebidas están siendo **afectadas** en sus **flujos financieros y situación crediticia**.
- La amplia **incertidumbre sobre el tiempo de recuperación** y de la restauración de la confianza del consumidor complica la planeación financiera y operativa de la cadena de valor del sector turismo y su proveeduría.
- Los **apoyos financieros, fiscales e inversión en promoción**, son clave para **evitar quiebras y reactivar la actividad turística** en el mediano plazo.

Restaurantes y Bares

- Las disposiciones de distanciamiento social y restricciones regulatorias causaron en marzo una caída hasta de 90% en la demanda de restaurantes y bares.
- Los costos operativos fijos, particularmente rentas y salarios, generan falta de liquidez.
- La mayoría de establecimientos han cerrado y otros se reconvirtieron para ofrecer productos para llevar y servicio a domicilio.
- Algunos estados y ciudades han generado apoyos financieros y/o fiscales a este tipo de establecimientos, en su mayoría PyMEs, para evitar quiebras y pérdidas de empleo.

Hoteles

- La industria hotelera enfrenta las mayores caídas en ocupación y Rev-PAR de cualquier contingencia previa.
- Las empresas de operación hotelera, cadenas e independientes enfrentan grandes pérdidas.
- Las categorías de lujo y grupos han sido las más afectadas.
- Para evitar costos muchos hoteles cerraron en marzo. Para abril algunos gobiernos han emitido restricciones a su operación.
- Las pérdidas hoteleras afectan a toda la cadena de valor.
- Los proyectos de construcción han sido detenidos por la contingencia y para su reevaluación.

Transporte aéreo

- La aviación es una industria clave para el turismo y para otros sectores de la economía.
- La caída dramática de la demanda y restricciones gubernamentales a vuelos está afectando a la aviación en sus cimientos, generando retos de liquidez y de solvencia.
- El valor de las acciones ha caído en forma importante.
- La mayor caída de utilización es en Europa.
- En muchos casos, sin apoyo de entidades gubernamentales las aerolíneas no lograrán sobrevivir.
- Muchos gobiernos han anunciado o preparan esquemas de apoyo.

Bienes Inmuebles

- El impacto inmobiliario variará en función del tipo de activo.
- Los ya bajos volúmenes de transacciones inmobiliarias disminuirán aún más en el corto plazo.
- Minoristas y desarrolladores reciben los impactos más inmediatos.
- La baja demanda turística y recesión económica afectarán los mercados de arrendamiento y propiedad a más largo plazo.
- Las inmobiliarias hoteleras REIT/FIBRAS están siendo afectadas en flujos, cumplimientos y calificación.

Puntos de liderazgo

- La principal prioridad para las entidades Turísticas ahora es la planificación de la continuidad del negocio y el soporte operativo y laboral.
- La relación de confianza con clientes y la conservación del capital humano son vitales para la recuperación tras la presente contingencia.
- Las acciones del sector financiero y de gobierno son determinantes en la capacidad del sector para sostener su competitividad cuando la demanda turística se recupere.

Cuantificando la Incertidumbre... en tiempos de Incertidumbre

Análisis de Potenciales Impactos



Riesgo de demanda

- Análisis Sectorial
- Incremento en Probabilidades de utilizaciones y ocupaciones
- Sensibilidad de Demanda Internacional y nacional
- Sensibilización ante Escenarios de Desaceleración de PIB



Riesgo estratégico

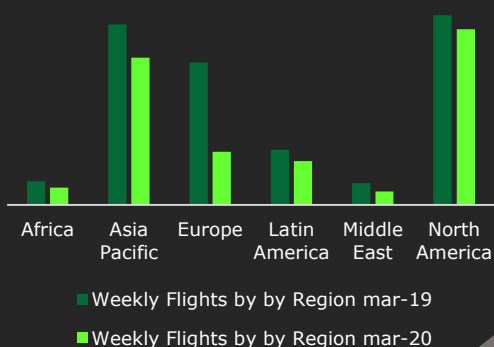
- Sensibilidad de Gastos
- Análisis de Cash Flows
- Sensibilidad de Ingresos por Servicios
- Análisis de Acciones



Riesgo de mercado

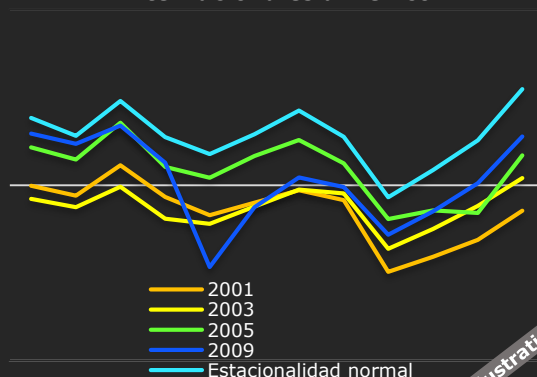
- Análisis de Volatilidades y nuevos formatos turísticos
- Análisis de Límites y Stop Losses
- Impacto en pagos fijos e inmuebles
- Impacto en Capital de proveedores y Cartera por recuperar
- Proyección de Liquidez

Vuelos por región



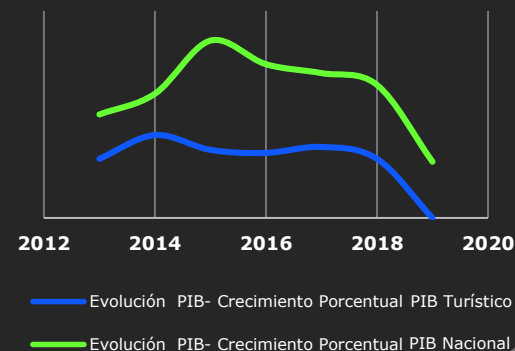
Ilustrativo

Llegada de pasajeros internacionales a México



Ilustrativo

Crecimiento PIB



Ilustrativo

Medidas implementadas por estados, entes reguladores y el sector ante la ralentización económica inevitable



Principales iniciativas globales

- Protección de empleo.
- Apoyo a liquidez de empresas.
- Apoyos financieros y regulatorios.
- Protección del turista, empleados y residentes.
- Planeación para activación de demanda e inversión pasada la contingencia.

- La **UNWTO** une al sector para un futuro más sostenible, inclusivo y resiliente.
- Sus recomendaciones para la recuperación unifican las acciones para mitigar el impacto del COVID-19

- La **WTTC** convocó a gobiernos alrededor del mundo para tomar acción inmediata para proteger y preservar el Sector Turismo.



México

- Aprobación de un fondo de emergencia por USD7.2bn para atender la pandemia.
- Suspensión de actividades no esenciales al 30 de abril 2020.
- Resguardo domiciliario de la población –estricto para 60+ o condiciones crónicas- al 30 de abril 2020.
- Restricción bilateral de viajes fronterizos Mex-EUA “no esenciales”
- Créditos a pequeñas empresas familiares, créditos personales y a pequeñas empresas informales.
- No prórrogas a obligaciones fiscales o estímulos a empleadores
- Obligación de empresas para pagar salarios completos en abril.



Costa Rica¹

- Suspensión de clases, espacios de “Estado de emergencia nacional”
- Cierre de fronteras, Restricción vehicular sanitaria
- Clausura temporal de parques nacionales y playas.
- Cierre de establecimientos comerciales, salvo venta de insumos esenciales y alimentos para llevar
- Moratoria de IVA de renta, de arrendamientos, así como de impuestos turísticos (boletos e ingresos)
- Prórroga para el pago de seguros (social y privado) y trato especial en la cobertura para turistas.
- Baja de tasa política monetaria, tasa básica pasiva y tasas de interés.
- Reestructuración de créditos, Planes de aplazamiento de cuotas por tres meses.



Panamá

- “Estado de emergencia nacional”
- Restricción de ingreso de extranjeros y suspensión de vuelos internacionales por 30 días.
- “Toque de queda” sin definir fecha de levantamiento.
- Cierre de establecimientos comerciales, salvo para venta de insumos esenciales.
- Prórroga para declaración de impuestos y extensión del plazo para el pago.
- Solicitud de B/ 100 millones al BID para el programa “Desarrollo Urbano Integral de Ciudades con Vocación Turística”. Con ello, invertirán en infraestructura, mantenimiento y servicios básicos.
- Modificación y préstamos en materia de tasas de interés, plazos, entre otros ajustes en función de la realidad del deudor.



República Dominicana

- “Estado de emergencia nacional”
- Cierre de fronteras.
- “Toque de queda” hasta 18 de abril.
- Cierre de establecimientos comerciales, salvo venta de insumos esenciales y alimentos para llevar.
- Fraccionamiento del pago del impuesto de renta.
- Se flexibilizó los requisitos de cobertura del encaje legal para destinar un aparte a los sectores turismo y exportador.
- Fondo de asistencia a empleados.
- Facilidades de liquidez en moneda extranjera.
- Reestructuración de créditos
- Modificación de condiciones de pago, tasas de interés, plazos, cuotas, etc.

Aspectos comunes de las medidas

- Aislamiento | Cerco sanitario | Cuarentena | Baja de tasas de interés | Devaluación | Flexibilización impositiva | Miedo | Incertidumbre

Implicaciones a nivel mundial en el Sector Turismo

Resiliencia operacional



Problemas



Hoteles



Operadores Turísticos



Transporte Aéreo



Transporte



Preguntas clave

¿Cómo pueden los Hoteles garantizar la coherencia operativa de instalaciones y centros de ventas y reservaciones ante condiciones actuales?

¿Cómo pueden los hoteles compensar por la menor ocupación sin poner en riesgo la supervivencia futura?

¿Qué flexibilidad a condiciones de demanda, reservas, empleados y convenios podrían considerarse?

¿Qué sistemas / herramientas / soporte deben proporcionarse a clientes, intermediarios y hoteles?

¿Cómo enfrentar la crisis de confianza en viajar en avión o transporte terrestre y las restricciones sanitarias?

¿Cómo disminuir costos? aviones en tierra, pagos de arrendamiento, para estar en condiciones operativas en la recuperación

¿Cómo enfrentar compromisos laborales y sindicales?

¿Por qué la aviación y el transporte terrestre son clave en la economía y cómo generar el apoyo que requiere?

¿Cuál es el impacto causado por la contingencia y temor al contagio?

Con el entorno económico en picada, ¿ya tocamos fondo? ¿Qué tan grave sería el peor de los casos?

Con los cambios en los supuestos económicos, ¿cómo cambiarán las estimaciones del comportamiento nacional e internacional?

Diálogo con Braulio Arsuaga

Presidente del CNET



Prioridades y retos de liderazgo de la industria turística mexicana

Braulio Arsuaga Losada, Presidente del CNET

8 abril del 2020

Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre



Impactos



A nivel mundial:

- Caída en el turismo internacional entre el 20% y el 30% durante 2020. (OMT)
- Caída en los ingresos de entre 300 y 450 mil millones de dólares. (OMT)
- 75 millones de empleos en riesgo. (WTTC)
- Pérdidas en la industria aérea de 252 mil millones de dólares (IATA)
- Riesgo de la derrama económica y sostenimiento de planta labora.



En México:

- 450 mil microempresas en peligro de desaparecer.
- Caídas del 50% en ingresos.
- Cierre de 1,143 hoteles de cadena.
- 70% menor demanda nacional en vuelos.
- Menor volumen de pasajeros:
 - GAP Internacionales 39.9% , nacionales 24.8%
 - ASUR Internacionales 42.5%, nacionales 25.7%
- 80% de los restauranteros no podrán mantener su nómina por más de 4 semanas.
- Cierre definitivo de 75,000 restaurantes al término de la contingencia (Sin apoyo gubernamental)



Opiniones, estimaciones e información preparadas por CNET

Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre



Acciones

Acción 1:

18 de Marzo, carta enviada por CNET a la Oficina de la Presidencia, Secretaría de Turismo, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y Secretaría de Economía.

A. Durante la emergencia y para evitar la quiebra de empresas y la pérdida masiva de empleos:

1. Prórroga de seis meses en las declaraciones anuales de personas morales y de personas físicas con actividad empresarial.
2. Prórroga en la presentación de pagos provisionales tanto de IVA como de ISR y retenciones.
3. Prórroga del pago de contribuciones sociales IMSS e INFONAVIT.
4. No incrementos en las tarifas de energéticos (agua luz y combustible) para los siguientes 24 meses.
5. Promover que las instituciones que constituyen el sistema de banca de desarrollo y banca comercial faciliten también las prórrogas y reestructuraciones de adeudos, así como que se otorguen líneas de créditos a tasas competitivas.
6. Acelerar los procesos de devolución de impuestos.
7. Exención de derechos de uso del Espacio Aéreo mexicano y derechos migratorios.
8. Exención de pago de casetas que no están concesionadas durante 6 meses.

B. Una vez superada la emergencia, fase de recuperación económica:

9. Deducción inmediata de construcciones y adquisición de activo fijo.
10. Subsidio a los impuestos (IVA) aplicando tasa cero por 6 meses.
11. Dirigir exclusivamente el impuesto al hospedaje para la difusión de imagen y la actividad Turística.
12. Deducibilidad en consumos de restaurantes por un periodo de tiempo.
13. Permitir que los pagos provisionales se hagan trimestralmente.
14. Creación de un grupo de trabajo para identificar los apoyos y medidas de todas las actividades del sector turístico.

Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre



Acciones

Acción 2:

23 de Marzo, carta seguimiento enviada por CNET a Alfonso Romo, Jefe de la Oficina de la Presidencia, con las 14 medidas internas de cada industria del sector durante esta emergencia.

Acciones durante la emergencia

1. Absorber los costos que implica la flexibilidad a las políticas de reservación y cancelación en toda la cadena de valor de viaje (vuelos, hospedaje, transporte, restaurantes)
2. Elaboración de nuevos esquemas de trabajo para evitar el desempleo y el impacto en los hogares mexicanos.
3. Adelanto de vacaciones a los empleados con goce de sueldo.
4. Solventar los costos que genera mantener extrema higiene y atender las medidas de prevención de contagio.
5. Creación de estrategias para dar continuidad a los proyectos de inversión.
6. Cumplimiento a los acuerdos de pago con proveedores.
7. Apoyar el traslado de mexicanos varados en el extranjero con el apoyo de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
8. Capacitación a los empleados sobre las medidas de prevención y manejo de crisis, así como la creación de soporte para personal.
9. Mantener los programas de apoyo social con los que ya cuentan las Fundaciones de las empresas hoteleras.
10. Facilitar en los restaurantes la elaboración de alimentos para los trabajadores y sus familias.
11. Apoyo económico para pago de transporte de personal.
12. Generar campañas para reactivar la economía.
13. Implementar las medidas de aislamiento recomendadas de acuerdo con las indicaciones de los organismos del sector salud.
14. Estrecha y constante comunicación con autoridades federales, locales, y estatales para mantener debidamente informados a nuestros huéspedes, pasajeros, comensales, visitantes y colaboradores.

Cuantificando la incertidumbre.. en tiempos de incertidumbre



Acciones

Acción 3:

CNET, CTM, CROC, IAMTAASCRM, SITIA, CROM, CANAERO, CANAPAT, y CANIRAC se unieron para solicitar al Gobierno Federal:

1. Exención temporal por un periodo de 3 meses, por lo menos, de las cuotas patronales del IMSS, así como la posterior deducibilidad al 100% de las mismas, como un esquema de recuperación.
2. Exención temporal por un periodo de 3 meses, por lo menos, de las cuotas del Infonavit y Afores.
3. Activación inmediata de un seguro para el fomento al empleo, que permita a las industrias afrontar parte del pago de nómina.



Acción 4:

Preparación de una Agenda Legislativa Turística (Cámara de Diputados y Senadores)

Opiniones, estimaciones e información preparadas por CNET

Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre



Acciones

Diversos países han implementado medidas, que le permite al empleador **aminorar los impactos del COVID-19** en la operación propia del negocio, entre estas:



Proteger el ingreso de los trabajadores



Créditos para evitar el colapso



Exención de pago de impuestos por 12 meses



Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre



Prioridades



Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre



Escenarios Abril 2020 CICOTUR

Escenario 1:

Reducción del 50% del consumo interno y del 80% del mercado receptivo.

Reducción del consumo turístico:
172,919 millones de pesos

Escenario 2:

Reducción del 75% del consumo interno y del 90% del mercado receptivo.

Reducción del consumo turístico:
239,240 millones de pesos

De darse el escenario 2 la reducción del consumo turístico equivale a:

25% más que toda la inversión requerida para el proyecto de la refinería de Dos Bocas

1.7 veces la inversión para el proyecto del Tren Maya

84.4% del saldo en la Balanza Turística 2019

47.8% de las exportaciones petroleras en 2019

4.7 años del Presupuesto Federal para el Sector Turístico

5.7% arriba del presupuesto del Sector Salud

12.3 puntos del PIB nacional

Cuantificando la incertidumbre... en tiempos de incertidumbre

03



- Contexto: **Impacto e implicaciones** del COVID-19

- Impactos y retos para el **Sector Turismo**

- Cuantificando la **incertidumbre...** en tiempos de incertidumbre

- Imperativos para **enfrentar el COVID-19 con resiliencia**: Responder, Recuperar, Prosperar

- Conclusiones

Impacto a empresas y destinos turísticos

Disrupción del sistema turístico y pérdidas económicas



Cuantificando la Incertidumbre... en tiempos de Incertidumbre

Hay un problema en la industria turística

Contracción de la demanda

Covid-19 generó una repentina y profunda caída en la demanda global de viajes, llevando la ocupación a niveles de un dígito.

La Incertidumbre sobre evolución de la pandemia y tiempos de restricciones sanitarias y recuperación de la confianza en viajar dificultan la planeación.

Recursos ociosos

Negocios rentables a lo largo de la cadena de valor del turismo no pueden recuperar sus costos de producción, lo que genera un problema de liquidez y eventualmente de solvencia.

Viabilidad de empresas

En ausencia de alternativas de demanda o de financiamiento barato para cubrir gastos fijos por el período que requiera la recuperación de la demanda, las empresas se ven orilladas a la quiebra.

Contracción económica

A nivel destino, Estado y país, la caída de demanda, ingresos y eventualmente el cierre de empresas genera la caída de la actividad económica y pérdida de capacidad para su recuperación al pasar la contingencia.

El sector interactúa con un entorno económico y social

Desempleo

A pesar de las negociaciones contractuales y de los esfuerzos realizados por las autoridades, es previsible el riesgo de un incremento importante del desempleo en destinos de playa, zona fronteriza y regiones con menor actividad agrícola e industrial

Entorno social

La ausencia de medidas de apoyo a la población desempleada, subempleada, autoempleada y sectores en condición de pobreza extrema, incrementa los riesgos de inseguridad, vandalismo e invasiones por grupos organizados.

Imagen del país

Es preciso revertir la cobertura mediática sobre la atención responsable a la contingencia
Sectores público y privado requieren generar comunicación constante, consistente y veraz a medios, aliados, canales y público en México y el exterior.

Expectativas para la recuperación

Los retos para la recuperación

Recuperación de la confianza

A pesar de enfrentar una crisis sin precedentes, se espera que el turismo de negocios y el turismo doméstico, tradicionalmente se recuperen antes que el turismo de placer y de reuniones a nivel internacional.

La consistencia en la comunicación durante y posterior a la crisis es crítica para la recuperación de la confianza.

El control de la contingencia y el establecimiento de mecanismos que eviten la reinfección local por flujos internacionales son determinantes para acelerar la recuperación.

Diferencias entre destinos

En función del perfil del turista en cada localidad (doméstico-internacional, negocios-placer, individual-reuniones) será más rápida o lenta la recuperación.

Inversión

El valor comercial de los activos se encontrará afectado negativamente en los siguientes meses o años, hasta recuperar los flujos turísticos y niveles de tarifa previos.

En función de las medidas de gobierno, puede reactivarse la inversión en búsqueda de activos sub-valuados disponibles en el mercado para superar problemas de liquidez.

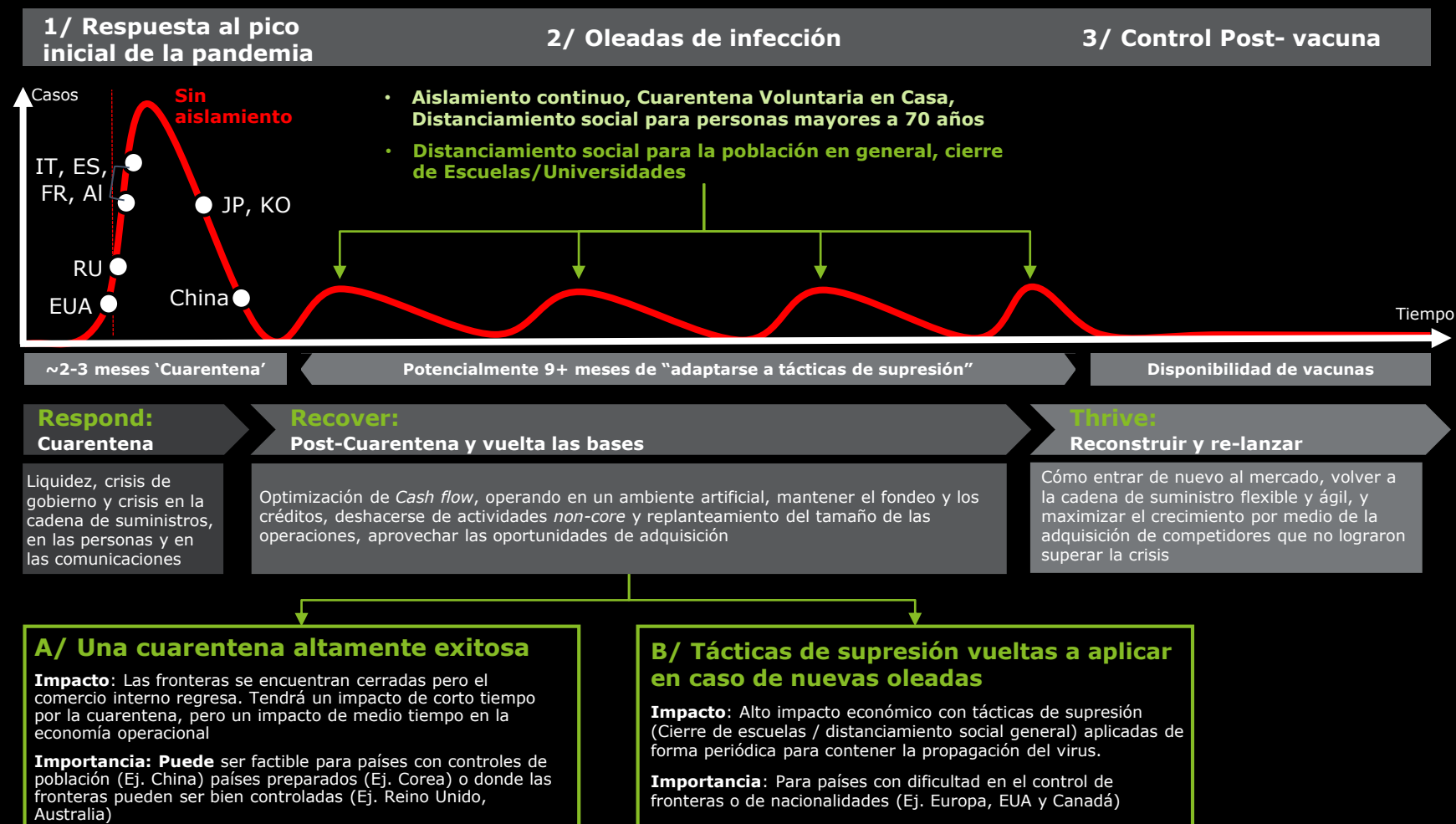
Imperativos para enfrentar el COVID-19 con resiliencia: Responder, Recuperar, Prosperar



- Contexto: **Impacto e implicaciones** del COVID-19
 - Impactos y retos para el **Sector Turismo**
 - Cuantificando la **incertidumbre...** en tiempos de incertidumbre
- Imperativos para **enfrentar el COVID-19 con resiliencia**: Responder, Recuperar, Prosperar
- Conclusiones

Visión general de acciones de medio término en una pandemia

Una vez que los países pasen los picos iniciales, dos escenarios (Lock down / Sin restricciones) alternos pueden suscitarse. Estos escenarios tienen distintas implicaciones para los países y para las empresas



Abordando el impacto financiero de los deudores y acreedores

Es clave que las compañías se acerquen a sus acreedores para renegociar líneas revolventes, ampliar el plazo temporalmente o restablecer los covenants y/o waivers. Ser proactivos, planificar y hacer una evaluación de los mejores escenarios que permitan maximizar el retorno del accionista y viabilidad de las operaciones son medidas que pueden ayudar a las organizaciones a responder de una mejor forma ante una situación de crisis

Consideraciones del deudor



¿Cuánto dinero es necesario?
¿Por cuánto tiempo?

- Pronóstico de operaciones y flujos de efectivo.
- Medidas rápidas en torno al capital de trabajo.
- Medidas de costo.



¿Cómo ubicamos este nuevo dinero en nuestra estructura de capital?

- Revisión de la línea existente/documentación del acreedor.
- Identificar posibles fuentes de garantías para préstamos adicionales.
- Transferencia de valor.
- Busque consentimientos lo antes posible



¿De quién podemos pedir prestado?
¿Qué términos podemos esperar?

- Prestamistas acreditados.
- Fondos de situaciones especiales.
- Esto incluye bancos, fondos de crédito privados, oficinas familiares y prestamistas institucionales.
- Esto va a requerir un enfoque específico para producir soluciones de crédito



Evaluación de riesgos

- Revisión de covenants.
- ¿Existe incumplimiento?
- ¿Cuánto tiempo requiero?
- Revisión de líneas de crédito.
- Evaluación del cliente.
- Acciones que está llevando a cabo la administración.



Formas de financiamiento

- ¿Cuánto dinero?
- ¿Cuál es el destino de los fondos?
- ¿Cómo será estructurado el apoyo?
- ¿Cómo va a ser pagada la deuda?
- ¿Qué garantías están disponibles?
- Riesgos

Estímulos económicos principales países de América Latina

% PIB

Estímulos económicos en
miles de millones de dólares

México

SHCP está elaborando un plan económico para enfrentar la situación.

 \$0.0*

0%

Perú

Destinado a:

- Familias en extrema pobreza.
- Medianas y pequeñas empresas
- Centros educativos.
- Sistemas de salud.

 \$1.7

0.8%

Chile

Destinado a:

- Familias vulnerables.
- Protección del empleo.
- Pymes.
- Sistemas de salud.

 \$14.1

4.7%

Colombia

- Programa de familias en acción y jóvenes en acción.
- Facilidades fiscales.
- Sistema de salud.

 \$9.5

2.9%

Brasil

Destinado a:

- Ayudas sociales.
- Gobierno aprobó "estado de calamidad"; permite renunciar a sus objetivos fiscales.

 \$61.9

3.3%

Argentina

Destinado a:

- Ingreso familiar de emergencia.
- Seguro por desempleo.
- Mayor gasto en turismo, educación, vivienda e infraestructura.

 \$12.9

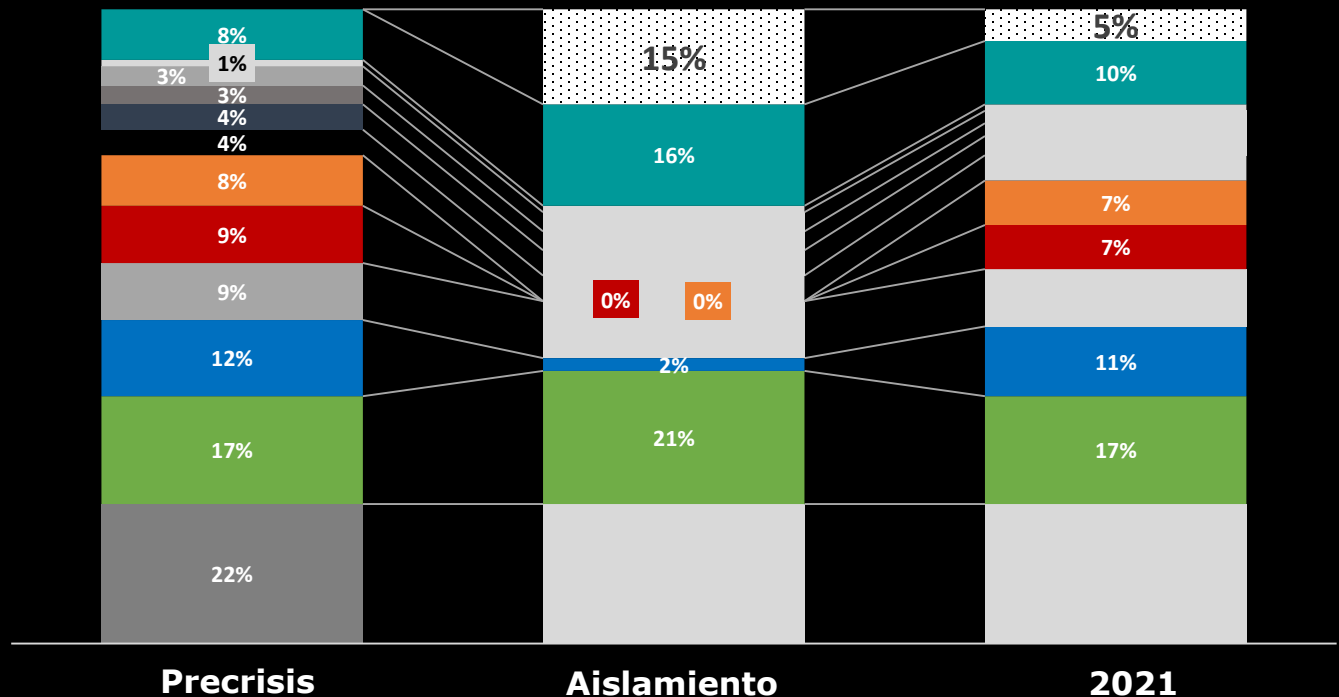
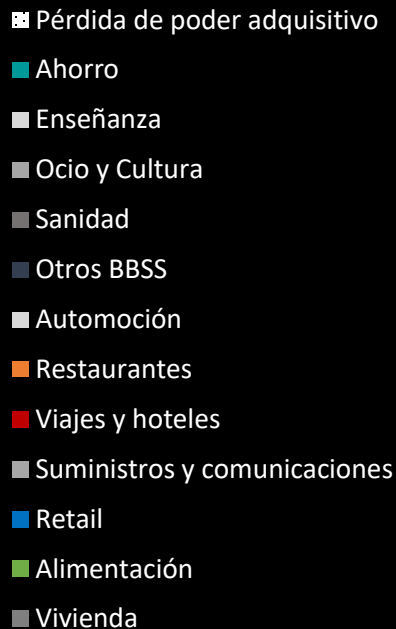
2.5%

*No se ha anunciado aún un estímulo económico en específico para que las empresas o la población puedan enfrentar la pandemia. Sin embargo, se anunció que se cuenta con un fondo de 400 mmdp (1.4% del PIB), integrado por reservas, fondo del FMI y fondos de estabilización. Además, la SHCP adelantó \$25.3 mmdp del Insabi para los Estados y entregó adicionalmente 4.5 mmdp para Marina y Defensa. La Secretaría de Salud tiene a disposición un Fondo por 40 mmdp.

Fuente: Secretaría de Hacienda de México; Ministerio de Economía y Finanzas de Perú; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile; Ministerio de Economía de Argentina; Ministerio de Economía de Brasil; Gobierno Nacional de Colombia.

Estimación de la distribución de la renta disponible per cápita (%)

- El resto de 2020 e inicio de 2021 tendrá un **consumidor turístico con menos ingreso disponible** para gastos discrecionales, incluyendo viajes.
- Las actividades de **entretenimiento local tendrán una recuperación más rápida** que aquellas que requieren viajes y pernoctas fuera del lugar normal de residencia, particularmente aquellas que requieran transportación aérea.
- El **nivel de ocupación puede evolucionar gradualmente**, principalmente para el **turismo de negocios y las categorías económicas**.
- El nivel de **tarifa hotelera y REVPAR tendrá una recuperación gradual**, en función de la **percepción de seguridad** de los destinos y de las **marcas**.
- Las **tarifas aéreas podría tener un comportamiento errático**, con desventaja para destinos secundarios, en función de la oferta y demanda de viajes y de carga en las distintas rutas tras **ajustes de las líneas aéreas por sus decisiones financieras**.
- La **competencia entre marcas y destinos** será más intensa en el corto y mediano plazos, lo cual requerirá estrategias de comunicación y consolidación efectiva de recursos a nivel destino y país



Impacto a empresas y destinos turísticos

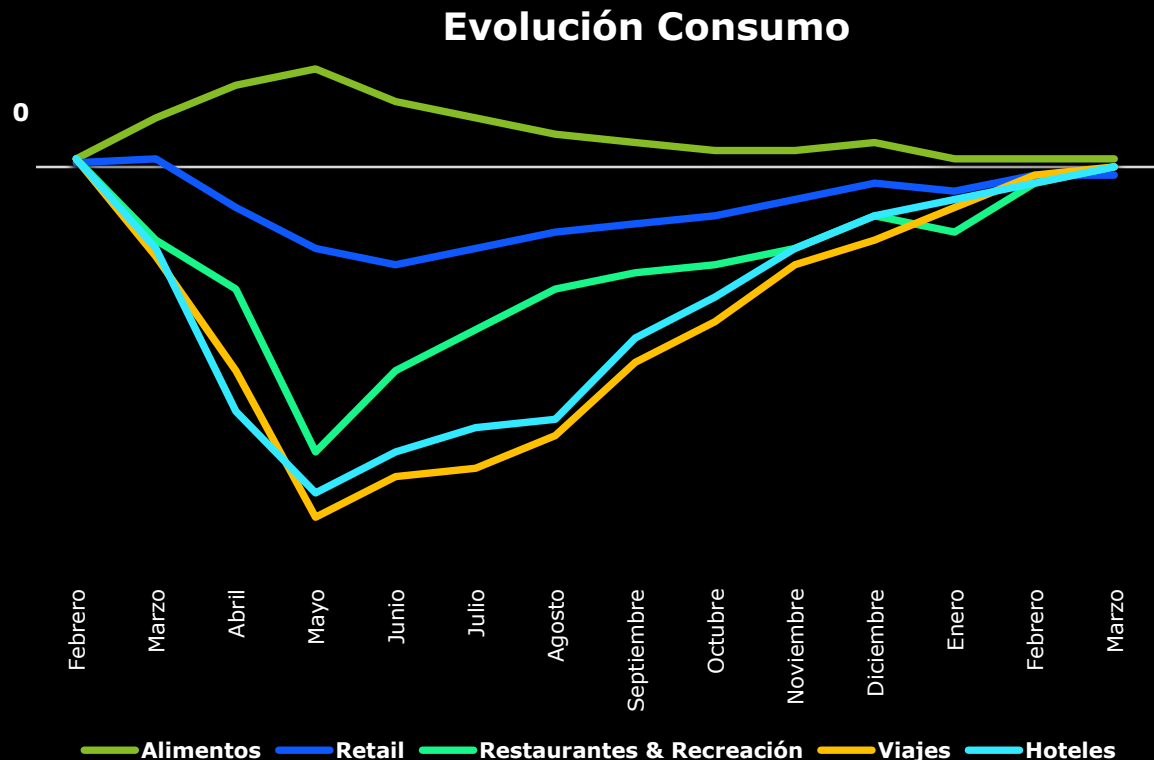
Previsión de escenarios de recuperación económica de acuerdo con la efectividad y oportunidad de las acciones tomadas para contener la pandemia

	Rápida contención (V)	Año perdido (U)	Economía de guerra (L)
Cierres	2/3 meses: julio	4/6 meses: octubre	>7 meses: enero 2021
	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4
Demanda	Normalización de algunas actividades comerciales y turísticas al final de mayo Apertura de servicios turísticos en Q3 Reactivación parcial de reservaciones en junio. Recuperación gradual de turismo doméstico. Internacional hacia invierno 2020-2021. Eventos 2021.	Normalización de actividades comerciales en mayo o junio, con repuntes de pandemia y cierres hacia Q3 Reactivación intermitente de reservaciones en Q3, Q4 y 2021 a tarifas descontadas.	Normalización de actividades hacia cierre Q3 o Q4. Contracción económica severa en 2020 y Q1 Q2 de 2021 Demanda doméstica incipiente para turismo de negocios doméstico, demanda internacional y reuniones estancada hasta Q2 de 2021
Oferta	Reservaciones de servicios ampliados gradualmente en 3Q y 4Q. 2021 año de recuperación gradual de ocupación y 2022 recuperación de RevPar	Cierres parciales de oferta en Q3 y Q4 por falta de demanda. Recuperación de ocupación muy gradual en 2021 y 2022 con baja rentabilidad.	Quiebra generalizada de PyMes y venta de activos de cadenas globales. Mercado de compradores. Desempleo elevado 2020 y 2021.
Impacto financiero	Apoyos financieros y reacción ágil de empresas atenúan problemas de liquidez. Pocas quiebras y ventas de activos.	Líneas de crédito insuficientes, quiebra de algunas empresas por problemas crónicos de liquidez	Pérdida de competitividad y deterioro de la calidad de la oferta turística del país. Caída del país en ranking mundial.

Gran impacto	Impacto moderado	Estabilización	Recuperación
--------------	------------------	----------------	--------------

Recuperación por sectores

- La actividad turística requiere la **recuperación de la confianza del viajero**, por lo que es más lenta que otras industrias en recuperarse.
- Un factor fundamental en la decisión de viaje es la **percepción sobre el destino o país**, en caso de viajes internacionales, la cual está **fuertemente influida por los medios y los intermediarios de viaje**.
- En el corto plazo habrá una **preferencia por destinos cercanos, por vía terrestre** y destinos/marcas con **percepción de buenos protocolos de seguridad y garantías ante imprevistos**.
- Se espera que la industria de reuniones (congresos, convenciones, exposiciones, etc.) así como eventos deportivos y culturales, tenga una recuperación gradual. Su dinamismo a partir de la existencia de una vacuna accesible.
- Los destinos turísticos dedicarán **presupuestos especiales para reactivar la demanda** y mantener participación de mercado doméstico e internacional.
- El turismo internacional de placer, los viajes de incentivo y el mercado de lujo se reactivará en forma lenta, hacia los destinos con **mejor percepción de seguridad**.
- La **disrupción de la actividad aérea** pondrá en desventaja a destinos en rutas largas y con múltiples conexiones, así como a aquellos que presenten segundas olas de contagio.



Diálogo con Braulio Arsuaga

Presidente del CNET

Conclusiones

05



- Contexto: **Impacto e implicaciones** del COVID-19
 - Impactos y retos para el **Sector Turismo**
 - Cuantificando la **incertidumbre...** en tiempos de incertidumbre
 - Imperativos para **enfrentar el COVID-19 con resiliencia**: Responder, Recuperar, Prosperar
- Conclusiones

La esencia de un liderazgo resiliente

En plena prueba de fuego en la crisis, los líderes resilientes se definen primero por quiénes son

5 cualidades de un líder que distingue entre sobrevivir y prosperar en medio de la crisis

Misión Ante Todo

Estabilice hoy y aproveche la energía y las limitaciones de las condiciones volátiles para generar innovación mañana.

¿Cómo está convirtiendo la crisis del COVID-19 en una oportunidad para emerger más fuerte?

Velocidad sobre elegancia

Tomar medidas decisivas – con coraje – a menudo son más necesarias que lograr que sea perfecto.

¿Cómo está empoderando a sus equipos para tomar medidas valientes en un entorno volátil?

Se Dueño de tu Narrativa

Dibuje una imagen de un futuro convincente y un camino hacia adelante que sus partes interesadas puedan apoyar y movilizar.

¿Cómo está llenando proactivamente el vacío de información para combatir la propagación de información errónea y rumores?

Abrazar la visión a largo plazo

Manténgase enfocado en lo que está en el horizonte para infundir confianza y estabilidad en su ecosistema.

¿Cómo anticipa y responde a los nuevos modelos de negocios que probablemente surjan después del COVID-19?



Conclusiones



Trabaja bajo un escenario de urgencia con tu equipo directivo de crisis

- **Acciones Comerciales y Operativas**
- **Personal y Colaboradores**
- **Recursos financieros y Flujo**



Mantén líneas de comunicación con todas las partes interesadas y fortalece las relaciones con tus clientes.

- **Sé fiel a tu marca y propósito.**
- **Sé innovador.**
- **Revisa y evalúa.**



Trabaja con tu entorno, colegas y colaboradores

- **Planes conjuntos sector público, empresarial, social y colaboradores.**
- **Acciones para Mejorar escenario Año Perdido**



06



- Preguntas



Acciones tomadas por distintos organismos y gobierno

Los gobiernos y bancos centrales han tomado acciones para mitigar la propagación del virus

FED y BCE

- FED – swaps de dólares por bonos US con todos los bancos centrales... sirve si tienes reservas (China, India), no si no las tienes y vence tu deuda en dólares (Turquía).
- FED y BCE – Relajan estándares regulatorios para facilitar que la banca pueda extender crédito.

Estados Unidos

- Paquete fiscal del 13% del PIB. incluye 450,000 millones de dólares para financiar empresas *investment grade*, y 300,000 millones para PyMEs, con 10 millones de dólares por PyME condonables si se pagan gastos fijos. El resto *bullet* a dos años al 0.5%. Empresas de *private equity* excluidas (excepto *venture capital*).

Políticas de yield control

- Políticas de yield control (compras masivas de bonos para anclar rentabilidades) necesarias, Japón ya lo implementa, Estados Unidos ya oficiosas (QE ilimitado), en Europa habría que eliminar el límite máximo de QE (920 billones),

Zona Euro

- Estímulos directos del 2-3% del PIB (insuficientes) e indirectos (avales) del 10-15% (suficientes).
- El MEDE no puede accionar los eurobonos rápidos... mejor préstamos directos por el 2% del PIB nacional con condicionalidad limitada.

Acciones tomadas por distintos organismos y gobierno

...mientras que mantienen acciones para estimular a la economía en tiempos de crisis



México

- Prohibió cruces no esenciales en la frontera con Estados Unidos el 20 de Marzo.
- Anunció microcréditos a micro y pequeños negocios, así como incremento del gasto social.
- Hay una agenda de trabajo en proceso para los planes de apoyo.



Colombia

- Cerraron las fronteras el 17 de Marzo, así mismo declararon estado de emergencia. Ese mismo día se anunció una cuarenta en todo el país a partir del 24 de Marzo al 13 de Abril.
- El gobierno dijo que incrementaría los recursos para programas sociales y daría descanso fiscal a familias que lo necesitaran.



Perú

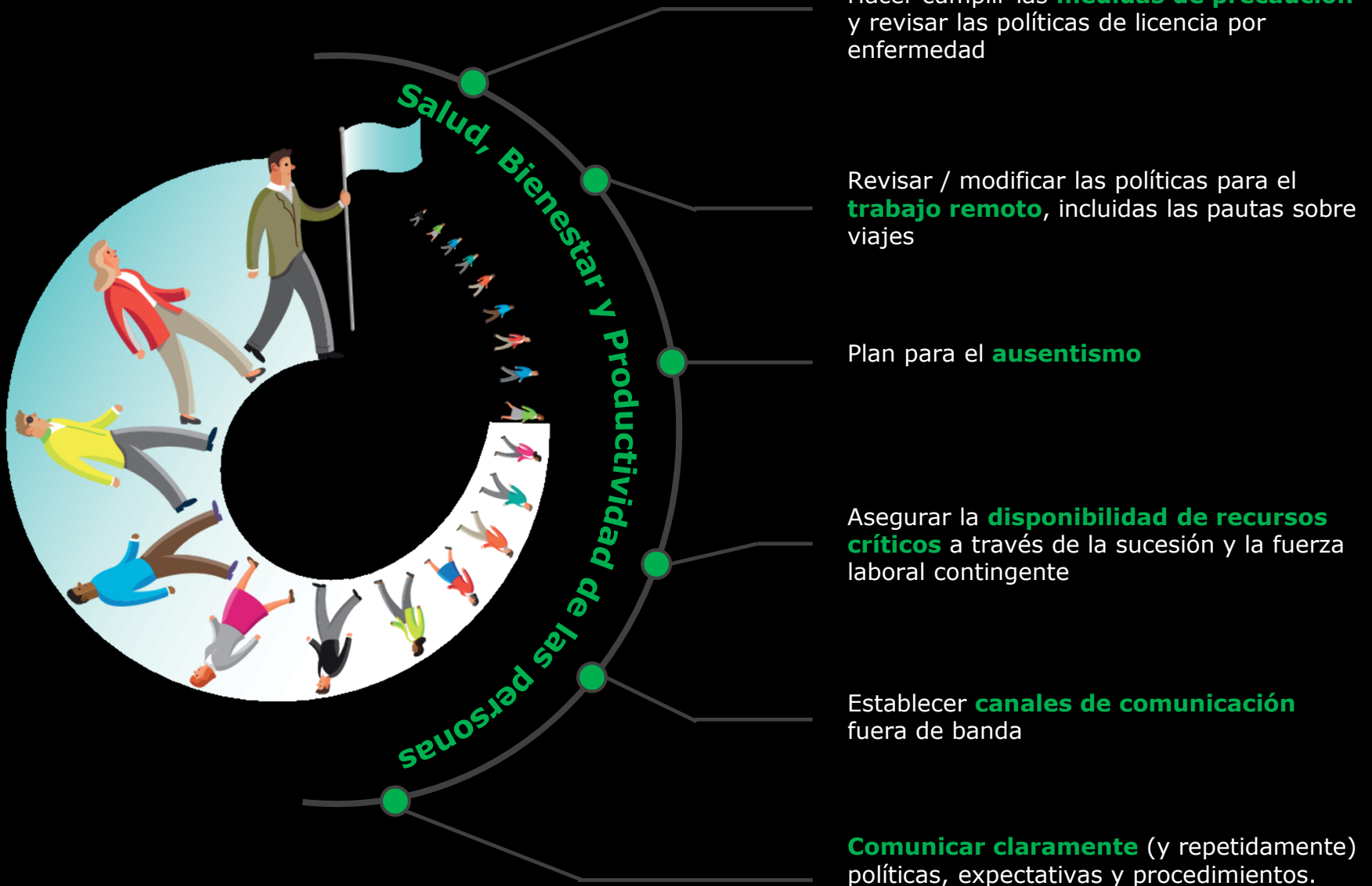
- Declaró estado de emergencia el día 16 de Marzo, cerró fronteras y prohibió movimientos no esenciales durante 15 días.
- Anunció adelantos de pensiones, aplazamiento de impuestos, prestamos y garantías para pequeños negocios.



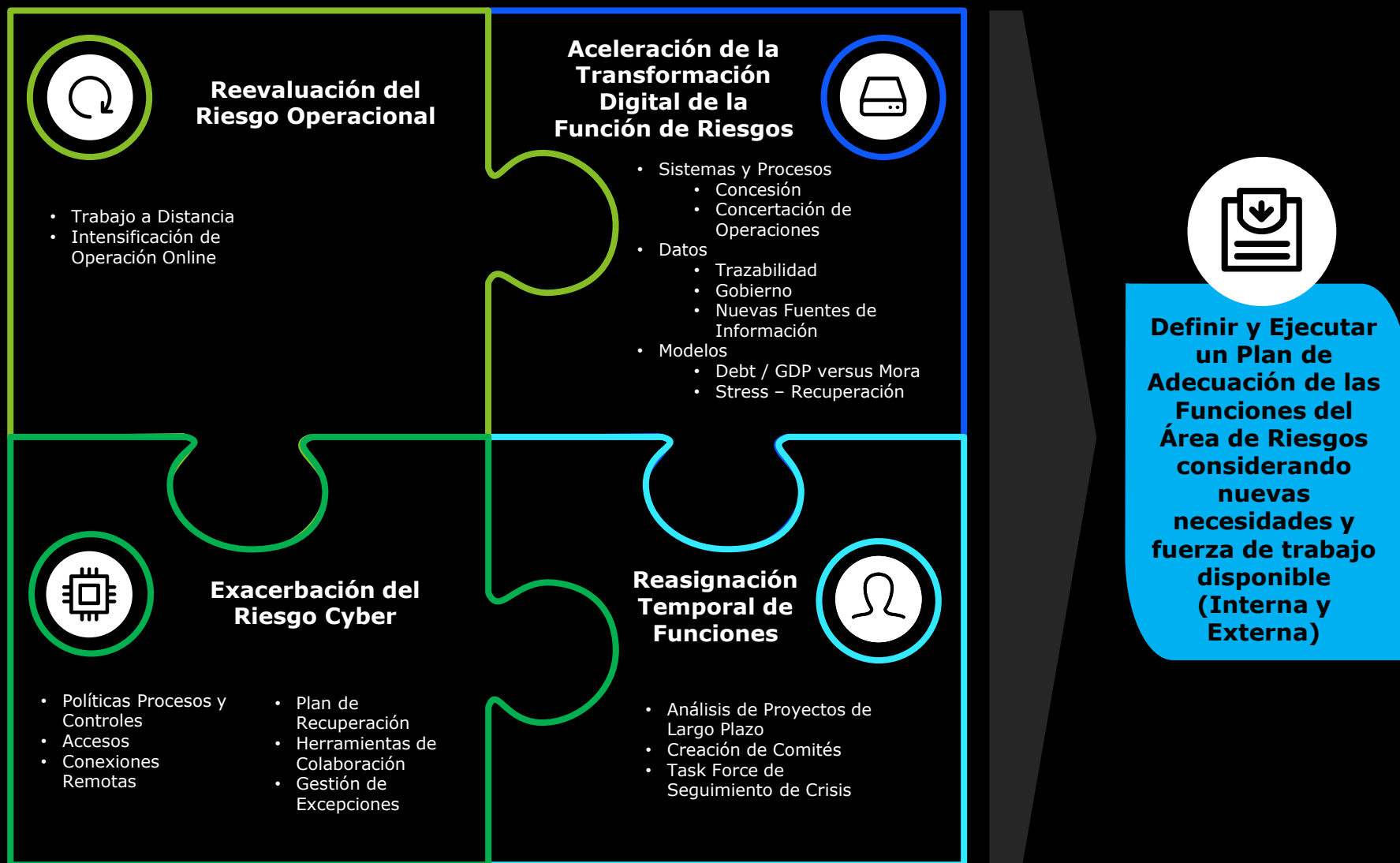
Argentina

- Cerró fronteras el día 16 de Marzo y anunció un cuarentena obligatoria del 20 al 31 de Marzo.
- Anunció un estímulo económico el cual incluía un congelamiento de precios y créditos para pequeños negocios.

Garantizar la salud, el bienestar y la productividad de las personas



Imperativos para el Sector Turismo: Riesgos Operativos



Las tres dimensiones: Responder, Recuperar y Prosperar

En una crisis, los líderes resilientes toman acciones específicas en estas tres dimensiones

Prioridades

1

Continuidad de Negocios y Finanzas

- Garantizar que las acciones respeten los principios de negocio responsable
- Implementar acciones de conservación y recuperación de efectivo
- Evaluar los requisitos de capital de trabajo y liquidez
- Optimización rápida del capital de trabajo y soluciones de crédito
- Controlar los costos de operación discrecionales y el gasto de capital
- Negociar condiciones financieras más flexibles con los prestamistas
- Comprender los impactos sobre las obligaciones contractuales (por ejemplo, cuantificación de pérdidas, fuerza mayor)
- Comuníquese con otras partes interesadas financieras clave
- Recopilar documentación para negociaciones de contratos y reclamos
- Implementar estrategias de impuestos en efectivo / apalancar incentivos gubernamentales

2

Cadena de Suministro

- Identificar riesgos de la cadena de suministro y posibles interrupciones.
- Desarrollar planes de contingencia para interrupciones operacionales
- Comprender las perturbaciones de la oferta y la demanda y desarrollar estrategias de inventario para amortiguar la volatilidad y el riesgo

Responder

Preparar / Gestionar la Continuidad

Recuperar

Aprende y emerge más fuerte

Prosperar

Prepararse para la próxima normalidad

- Iniciar reclamos y resolución de disputas contractuales
- Aumento de la información financiera normalizada
- Asegurar los recursos de auditoría interna reasignados en función del riesgo
- Tamaño correcto y modelo operativo de la función de soporte (por ejemplo, recursos fijos vs. variables; mano de obra vs. tecnología)
- Implementar el aumento de capital y la refinanciación de deuda a bajo costo
- Salida de activos no básicos y de bajo rendimiento

- Mantener pronósticos financieros sólidos y planificación de escenarios
- Prueba de estrés del modelo corporativo y estructura de capital
- Incorporar resiliencia en las operaciones y el financiamiento.
- Establecer torres de control para predecir, detectar y prescribir respuestas al riesgo.
- Reestructurar la cadena de suministro para mejorar la resiliencia
- Implementar soluciones de la Industria 4.0 y la Red de suministro digital (DSN) para mejorar la visibilidad, sincronización, optimización y agilidad de extremo a extremo



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus 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 312,000 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.