

**Deloitte.**

El impacto del Covid-19  
en Baja California en las  
empresas medianas  
y grandes de la región



CREANDO UN  
IMPACTO  
SIGNIFICATIVO  
*Desde 1845*

# Contenido

## Introducción

03



Introducción | Página 03

## Resultados del sondeo

05

Empresas con actividades no esenciales 09  
Empresas con actividad esencial 12



Resultados del sondeo | Página 05

## Impactos del COVID-19 al modelo operativo dentro de la organización

15

## Alternativas en materia de impuestos a considerar

19



Alternativas en materia | Página 19

## Conclusiones

21

## Contactos

22

## El impacto del Covid-19 en Baja California

# Introducción

A continuación, presentamos los resultados del sondeo que realizamos a empresas medianas y grandes en el estado de Baja California, con el fin de identificar efectos y tendencias económicas generadas por la crisis y emergencia sanitaria por el Covid19.

Baja California siempre se ha caracterizado por tener un desempeño económico por encima del promedio nacional, gracias a sus vocaciones de manufactura, turismo médico, turismo de placer y fuerte mercado interno. No obstante, la emergencia sanitaria ha desencadenado una serie de sucesos nunca antes vistos en la vida económica y social de Baja California, México y el mundo en general.

A diferencia de otras crisis del pasado, ésta en particular presenta un doble efecto al tener choques adversos en demanda y oferta al mismo tiempo. Es decir, por un lado, el consumo (la variable más importante que genera el crecimiento económico) ha descendido de forma importante por las limitantes sanitarias de prevención del contagio. Esto ocasiona que la movilidad ciudadana para consumo, entretenimiento, negocios, educación, etc. se haya detenido afectando una parte importante de la economía.



## El impacto del Covid-19 en Baja California

Por otro lado, la oferta ha visto afectada también su dinámica económica, principalmente por el rompimiento de las cadenas de suministro. Se presentaron periodos donde no fue posible tener inventarios a tiempo (sobre todo si venían de Asia), la logística también sufrió afectaciones, y por el Acuerdo de Emergencia Sanitaria publicado por el gobierno federal en marzo, varias actividades se declararon como no esenciales y procedieron a cerrar operaciones por varias semanas, agravando aún más la viabilidad de la cadena de suministro de varios bienes y servicios.

Ciertamente hay algunos sectores más afectados que otros. Destaca todo el sector de hospitalidad y transporte, así como manufactura automotriz. Por otro lado, sectores como el comercio electrónico, entretenimiento digital e infraestructura tecnológica, han registrado un crecimiento relevante.

Sin duda, habrá impacto en toda la economía, y sobre todo en los niveles de desempleo. Al mes de abril, Baja California acumulaba más de 22 mil empleos formales perdidos, y un sin número de empleos informales más. Sin duda, la aplicación estratégica y oportuna de estímulos privados y públicos para atenuar la situación se vuelve relevante, además que a nivel empresa, el correcto manejo del efectivo de corto y mediano plazo, niveles de apalancamiento y estructura de gastos se vuelve clave.

Por ende, entendiendo que ahora más que nunca la información oportuna es relevante para la toma de decisiones, les presentamos los resultados de este sondeo a empresas de la región en Baja California para identificar efectos y tendencias que permitan dimensionar el impacto de esta crisis y así tener el punto de referencia para abordar los retos que se vienen con resiliencia.

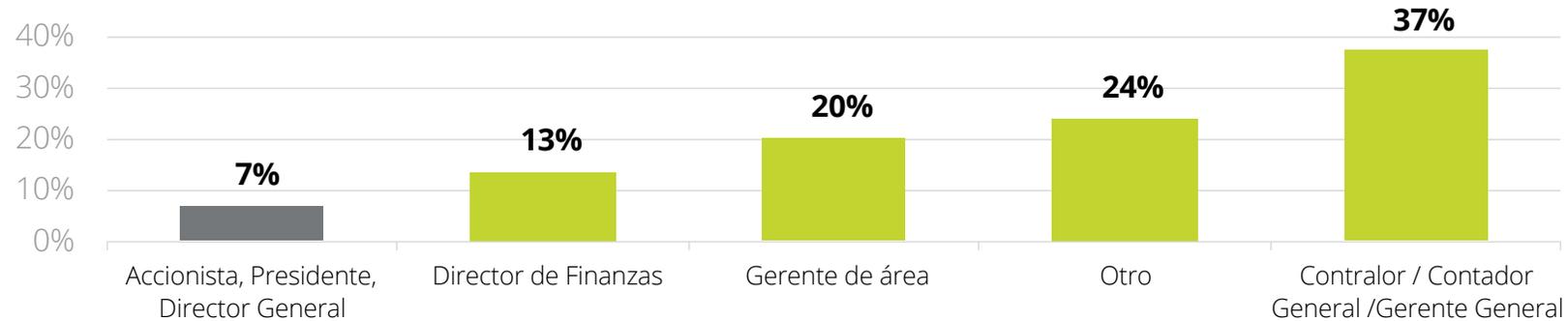


## El impacto del Covid-19 en Baja California

# Resultados del sondeo

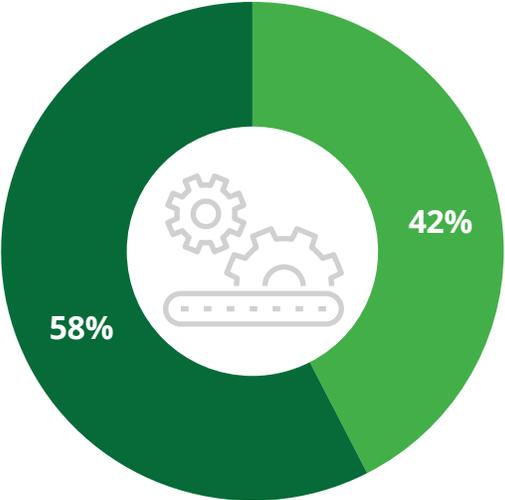
El estudio se llevó a cabo durante el mes de mayo y junio. Abarcando una muestra segmentada entre empresas del estado de Baja California de diversos sectores.

Los profesionales encuestados ocupan puestos de dirección y ejecutivos en las empresas. A continuación, se presenta la gráfica con la distribución de participantes en este reporte.



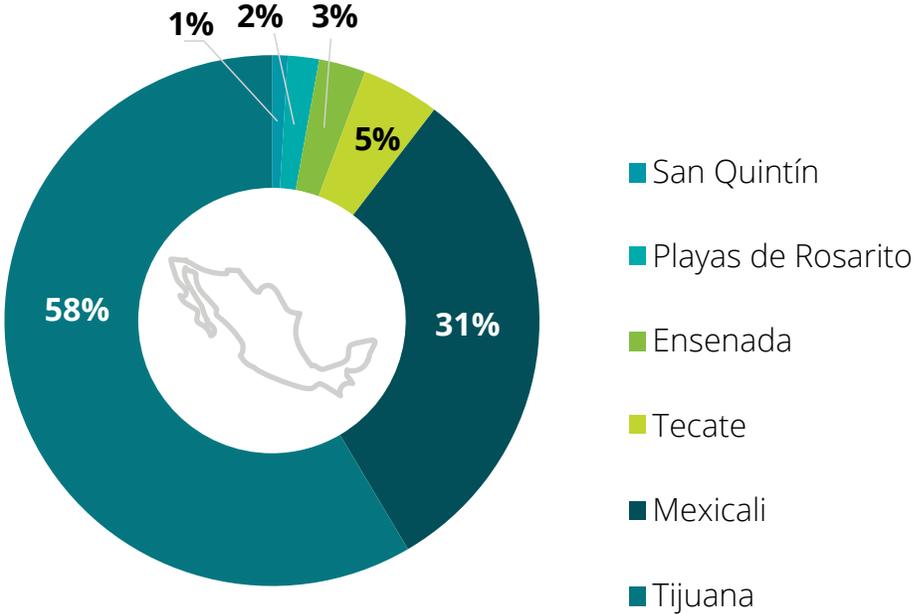
# El impacto del Covid-19 en Baja California

De los encuestados, 58 indicaron que laboran en una empresa maquiladora y un 42% indicaron que en empresas diferentes.



■ No  
■ Si

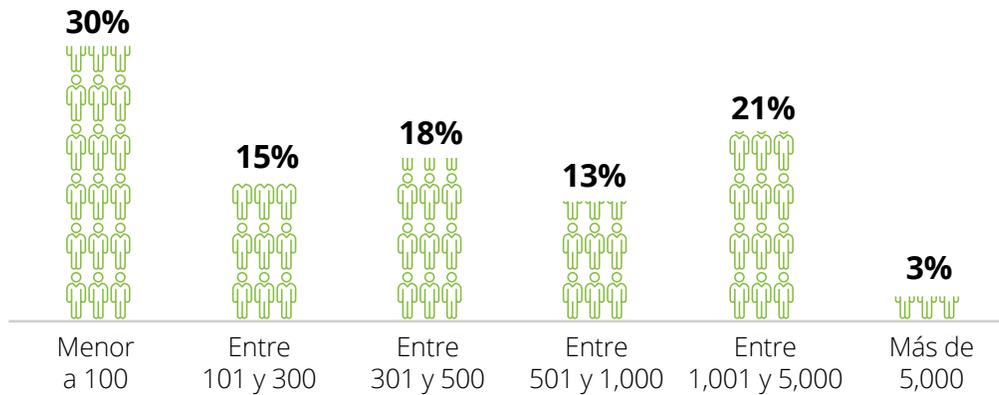
En la muestra, destacan las ciudades de Tijuana (58%) y Mexicali (31%) que son las dos ciudades más grandes del estado y los dos centros económicos relevantes.



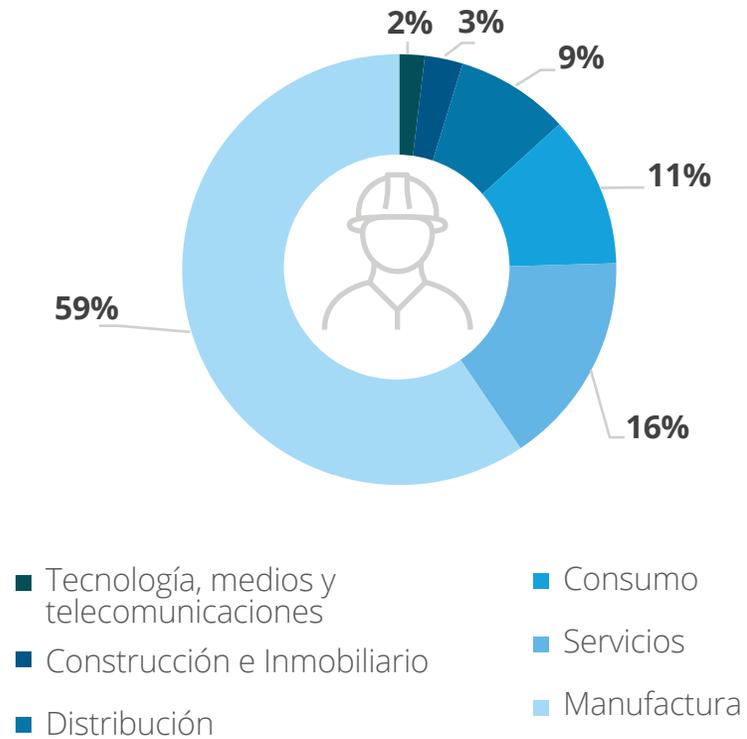
## El impacto del Covid-19 en Baja California

Respecto al tamaño de las empresas, se puede observar que 45% son empresas medianas (de 50 hasta 300 empleados) y 55% son empresas grandes (más de 300 empleados).

De acuerdo al INEGI, las empresas medianas y grandes generan aproximadamente 45% de los empleos formales en el país.

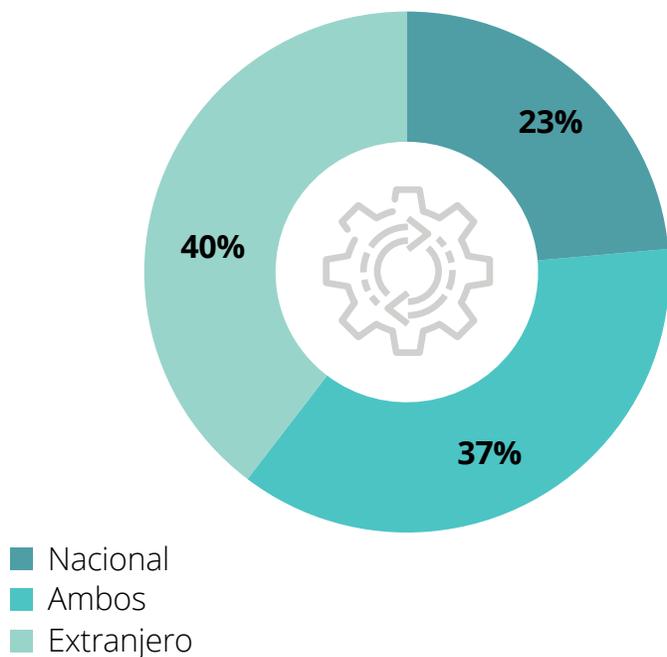


La mayoría de los encuestados labora en empresas del sector manufactura 59%, 16% en servicios, 11% en consumo y 9% en distribución.

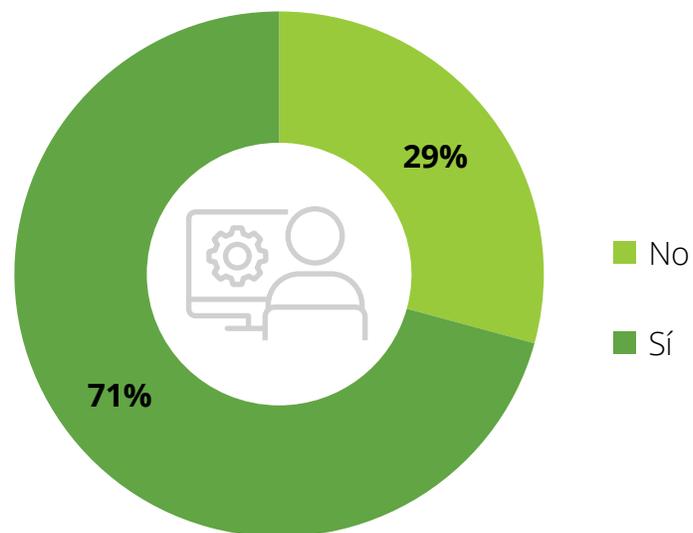


## El impacto del Covid-19 en Baja California

Respecto al mercado geográfico en donde mantienen sus ventas, se presenta un equilibrio interesante al ser mercado nacional 23%, extranjero 40%, y un 37% indicó tanto nacional como extranjero.



Finalmente, en el tema de actividades esenciales y no esenciales como se definieron en el Acuerdo de Emergencia publicado por el gobierno federal, 71% indicaron que su actividad empresarial era esencial y 29% no esenciales.

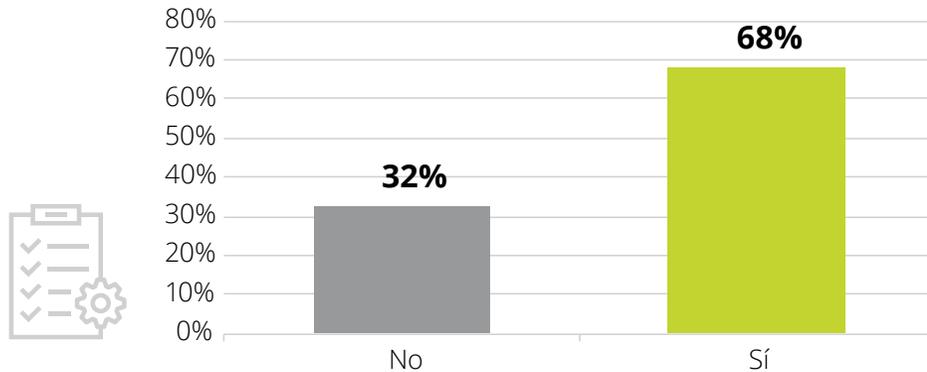


Debido a que aquellos negocios no esenciales fueron obligados a parar sus operaciones, consideramos relevante distinguir entre ambos a fin de tener una evaluación de cada uno en su ámbito económico.

## El impacto del Covid-19 en Baja California

### Empresas con actividades no esenciales

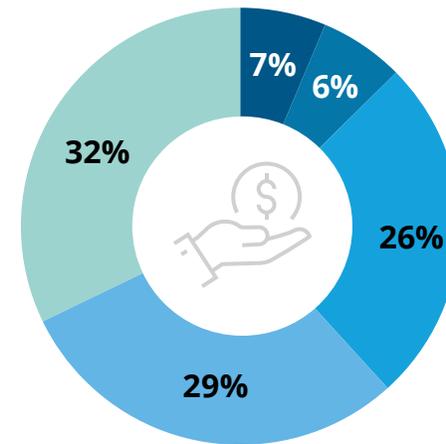
Respecto de negocios no esenciales, 68% manifiesta haber cerrado o está en riesgo de cerrar operaciones por ser actividad no esencial:



A fin de tener mayor claridad en el impacto económico que representó para las empresas no esenciales en Baja California el cierre de sus operaciones, se solicitó a los participantes en el sondeo que señalaran la cuantificación esperada del efecto económico adverso en sus empresas.

Se puede observar que un tercio señaló que su estimación del costo económico por el cierre de actividades fue entre \$5 millones de pesos a \$10 millones de pesos. Seguido de otro tercio de respuestas que estimaron un costo entre \$1 y \$5 millones de pesos.

Es importante señalar que todos los encuestados confirmaron que registraron efectos económicos adversos, y como se señaló previamente, 60% de los encuestados cuantifica efectos mayores al millón de pesos.

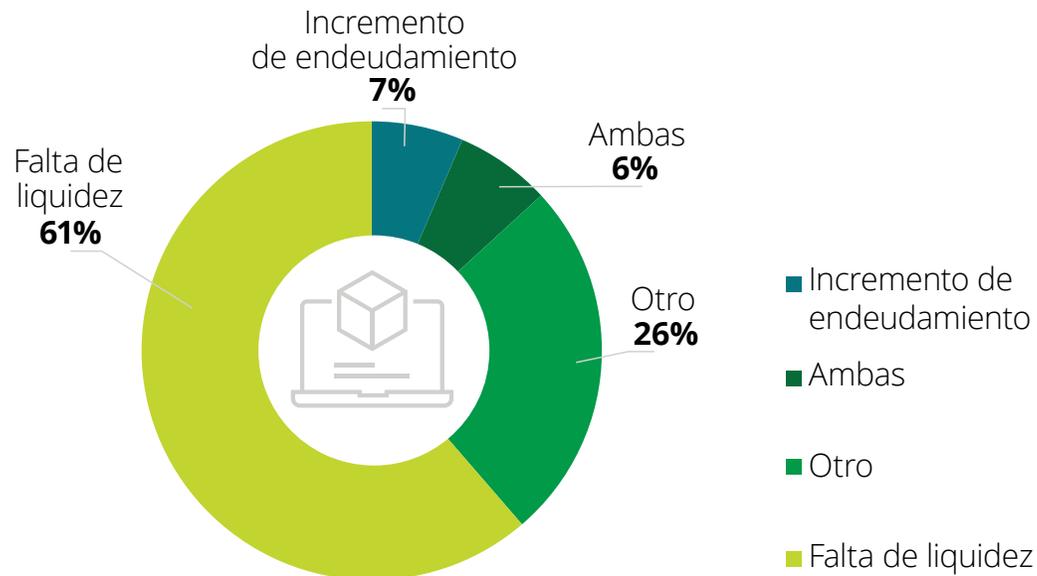


- Costos entre 501 mil pesos y 1 millón de pesos
- Costos menores a 500 mil pesos
- Costos entre 1 millón y 5 millones de pesos
- Costos entre 5 millones de pesos a 10 millones de pesos.
- Otro

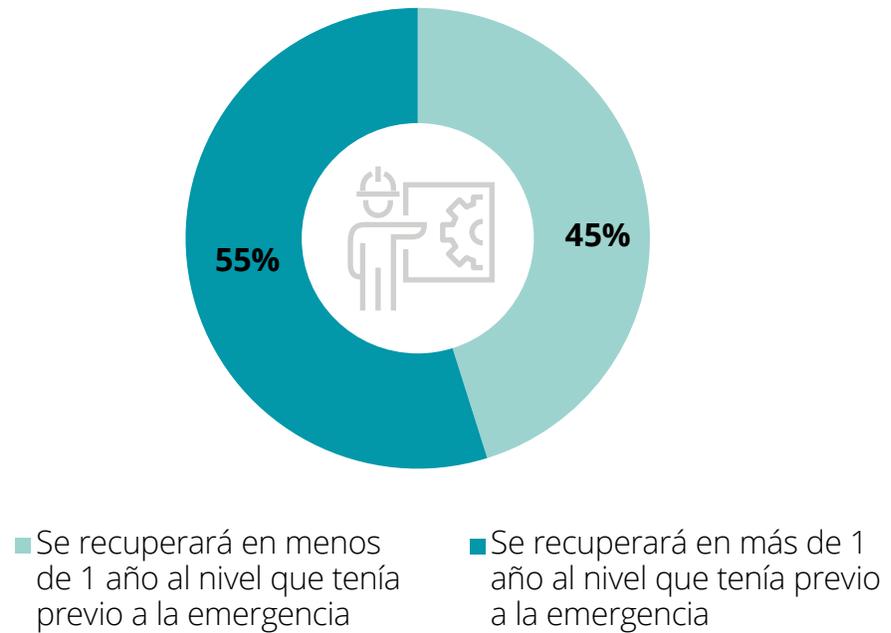
## El impacto del Covid-19 en Baja California

Sobre los efectos adversos en la operación, se solicitó a los encuestados señalar cuál es el efecto más relevante que consideran por esta situación.

El 61% señaló que la falta de liquidez fue el mayor impacto en sus organizaciones.

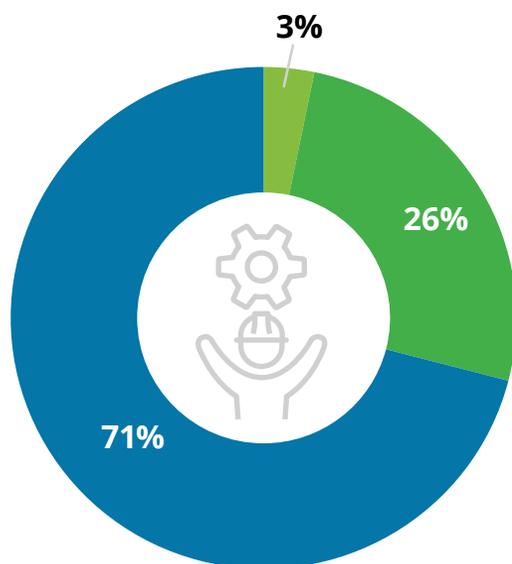


Un elemento importante es la expectativa de recuperación, al menos a los niveles previos observados en 2019. Ante esto, más de la mitad de los encuestados señalaron que perciben que su recuperación será en más de un año, por lo menos para llegar al nivel previo a la emergencia.



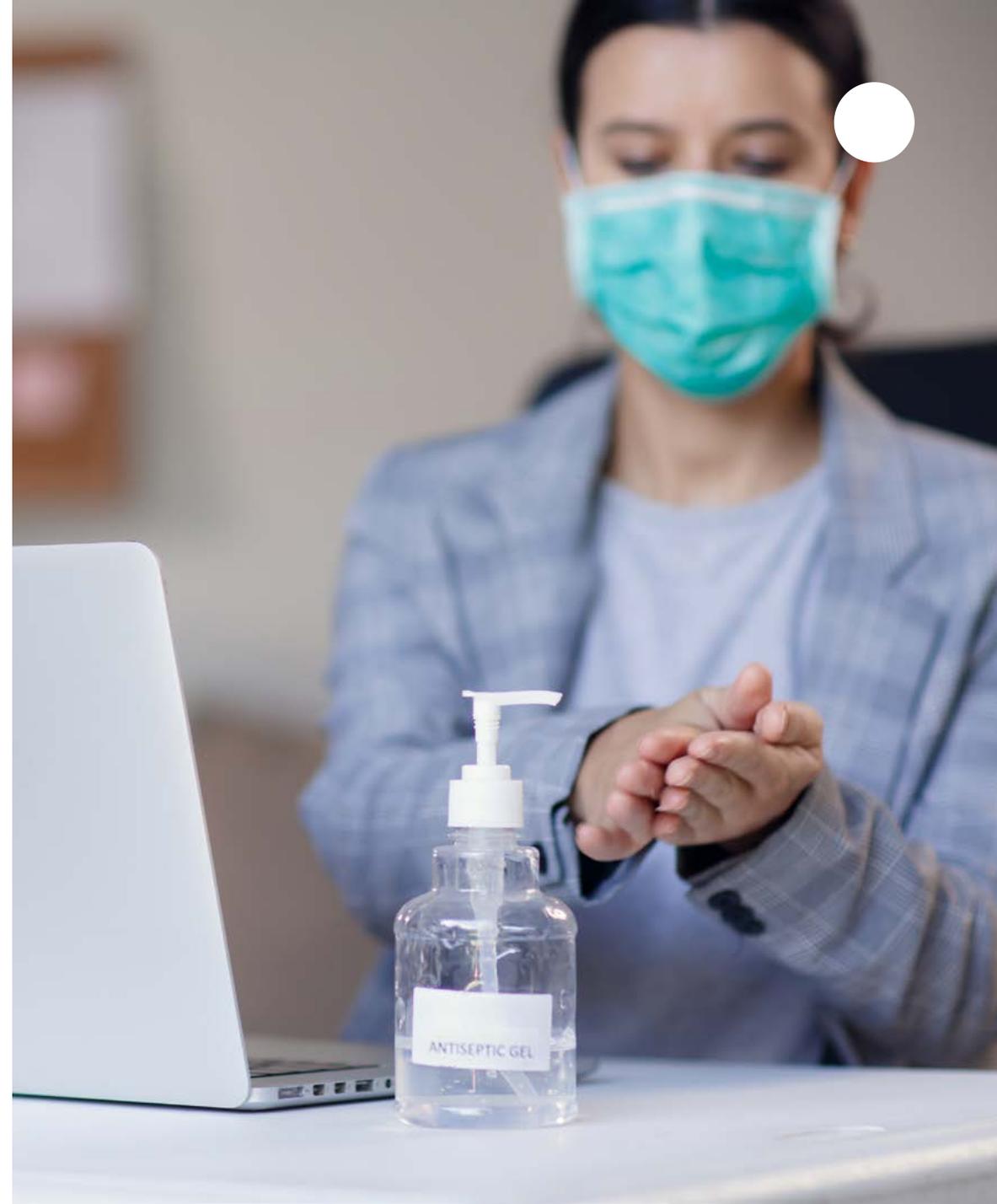
## El impacto del Covid-19 en Baja California

En temas de empleo, destaca el compromiso que siempre ha destacado al empresario de Baja California, pues poco más de 70% señalo que consideran mantener la plantilla actual de empleados, mientras que 26% considera disminuirlo y solo 3% considera un incremento.



- Incrementar el número de empleados.
- Disminuir el número de empleados.
- Mantener la plantilla actual de empleados

Ahora, pasemos a revisar los resultados del sondeo para los empresarios que señalaron trabajar en empresas esenciales.



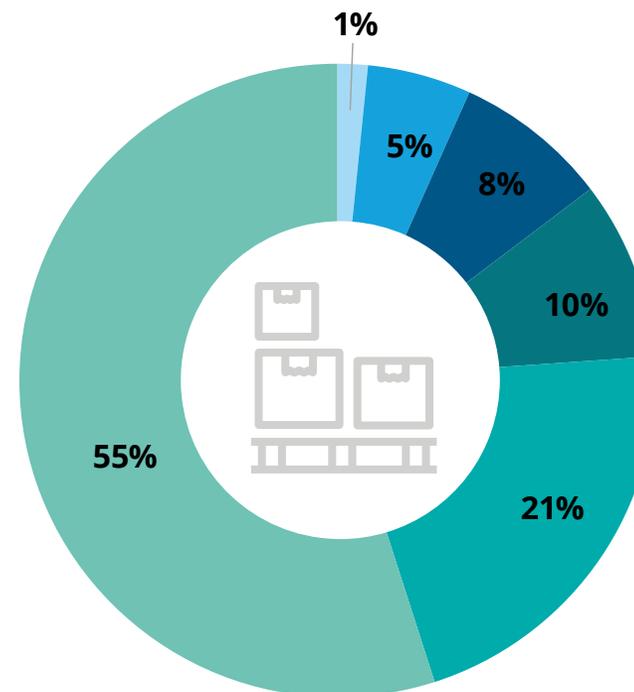
## El impacto del Covid-19 en Baja California

### Empresas con actividad esencial

En el caso de estas empresas, se espera que el impacto de la crisis generada por el Covid19 sea menos grave e inclusive con oportunidades.

Ante la pregunta sobre el impacto económico en su operación, 55% indicó que no tendría cambios en sus ventas o bien disminuyen, mientras que 24% señaló que esperan incremento en sus ventas (variando desde 500 mil pesos a más de 5 millones de pesos).

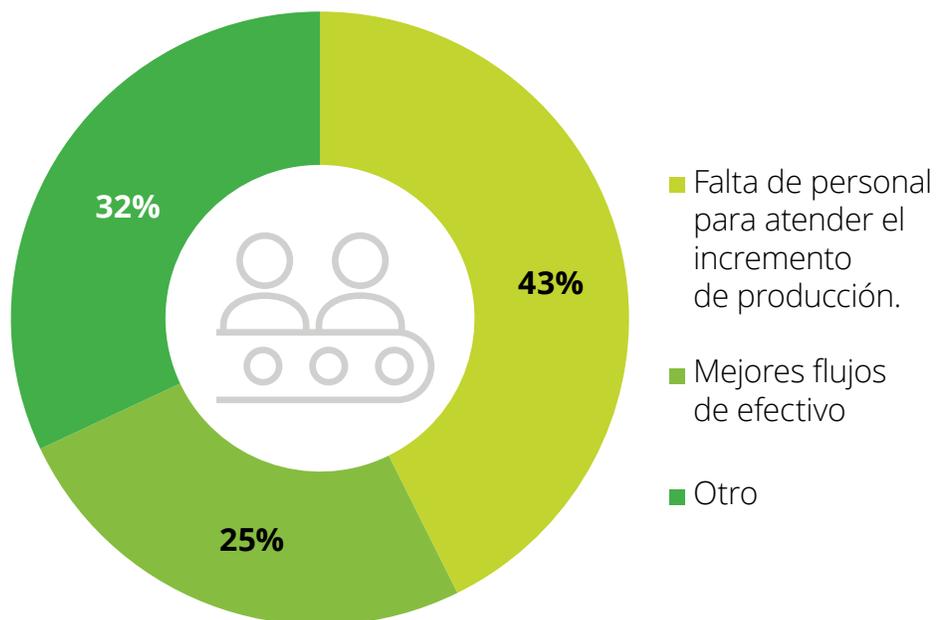
Es decir, a pesar de ser esenciales, no se observa una expectativa generalizada de incremento en ingresos. Dadas las circunstancias, mantener niveles de ingresos, ya es un resultado muy destacado.



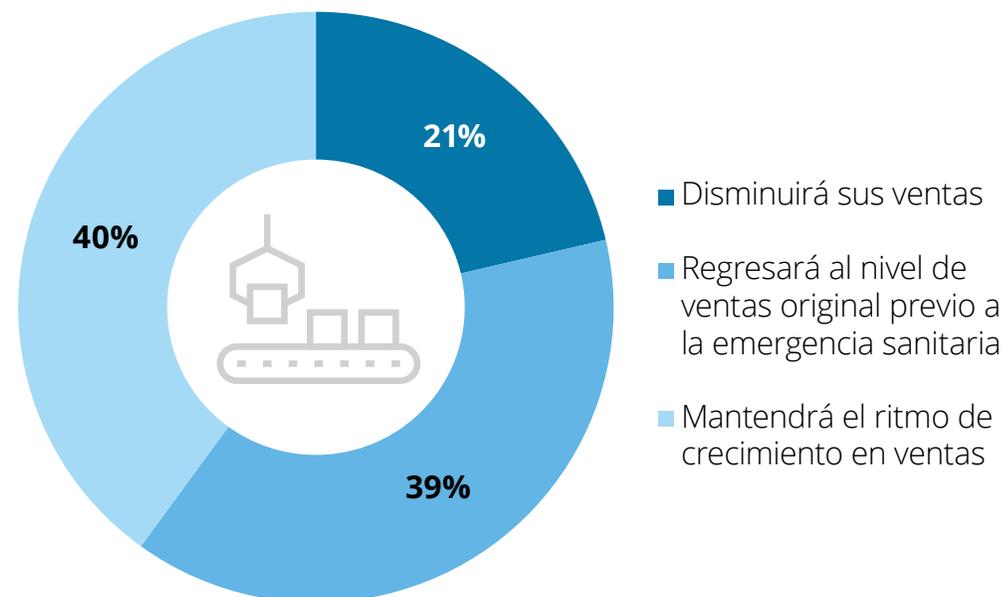
- Más ventas de lo normal entre 1 millón y 5 millones de pesos
- Más ventas de lo normal entre 501 mil pesos y 1 millón de pesos
- Más ventas de lo normal entre 5 millones y 10 millones de pesos
- Más ventas de lo normal hasta 500 mil pesos
- Otro
- No se incrementan mis ventas o disminuyen mis ventas

## El impacto del Covid-19 en Baja California

De las empresas esenciales, señalaron que el mayor impacto resultó en falta de personal para atender el incremento de producción, 43%.



Luego de que pase la emergencia sanitaria y opere de forma regular, un 40% considera que su negocio mantendrá el ritmo de crecimiento en ventas, 39% regresará al nivel de ventas original previo a la emergencia sanitaria, y un 21% disminuirá sus ventas.

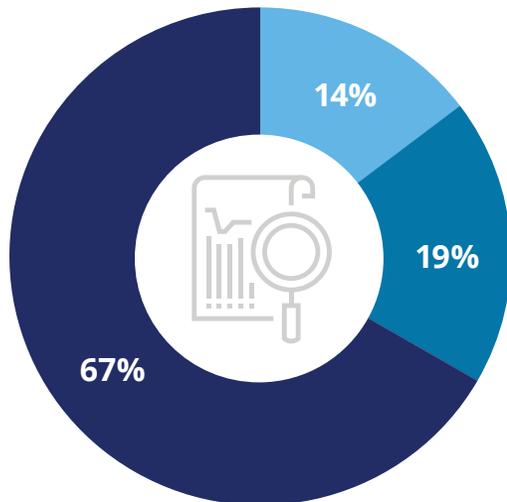


## El impacto del Covid-19 en Baja California

En materia de plantilla laboral, 67% considera que mantendrá la plantilla actual de empleados, 19% incrementará el número de empleados, 15% disminuirá el número de empleados 15%.

En el caso de los que indicaron se incrementaría el número de empleados, un 57% indicó sería menor al 10%.

En caso de los que indicaron que disminuirían el número de empleados, un 64% indicó sería menor al 20%.



- Disminuir el número de empleados.
- Incrementar el número de empleados.
- Mantener la plantilla actual de empleados.

Sin duda algunos resultados interesantes, que evidencian la situación de cambios repentinos, antes los cuales las empresas responden de forma resiliente para adaptarse a la nueva realidad de negocios.

De acuerdo con estos resultados, nuestros expertos comparten reflexiones de valor para considerar en su organización.



## El impacto del Covid-19 en Baja California

# Impactos del COVID-19 al modelo operativo dentro de la organización

Ante esta serie de eventos, sin duda pueden generarse varios escenarios de incertidumbre y tareas adicionales en su organización que no estaban previstas y que se vuelven en un disruptor en la operación diaria de cada empresa. No obstante, el internalizar al “cambio” como parte constante del negocio, nos permitirá adaptarnos más rápido a esta nueva realidad y seguir generando oportunidades de valor a nuestra organización.

Derivado del factor de cambio, nos ha llevado a una nueva normalidad para que las organizaciones se preparen ante esta situación. Es importante señalar que en todos los procesos de crisis hay tres grandes momentos: respuesta, recuperación y resurgimiento.

01. Respuesta, la cual se da una vez presentada la situación –en el caso actual, cuando las autoridades indicaron la emergencia sanitaria
02. Recuperación, etapa en la que las organizaciones toman lo aprendido en la fase uno y resurgen, idealmente, más fortalecidas
03. Resurgimiento, cuando estabilizamos las operaciones y, por ende, al negocio, y podemos pensar en un futuro cercano más prometedor.



## El impacto del Covid-19 en Baja California

Lo cierto es que, ante la incertidumbre que vivimos, y al saber, por ejemplo, que muchas cosas no volverán a ser como antes –como la forma de trabajo–, el modelo de negocio y operación de las organizaciones tendrán que adaptarse a las preferencias y prioridades del mercado, a la capacidad de respuesta de los proveedores, así como a los cuidados sanitarios que se deben tener durante la operación y priorizar en acciones que garanticen la seguridad de sus colaboradores, entre otros aspectos.

El reto, en ese sentido, será cómo administrar en forma estratégica los recursos con los que las compañías cuentan para reactivar su negocio de la mejor manera y lo más rápido posible.

La principal recomendación es priorizar la operación en función de tres componentes: a) cómo generar ingresos de la manera más segura; b) con qué recursos contamos para reactivar el negocio y c) el tiempo, que es quizá el factor que menos podrá controlarse, ya que va en función de los momentos que dictan las autoridades.

Para realizar este proceso de priorización, existen algunos cuestionamientos que las organizaciones pueden hacerse:

01. ¿Conocemos cuáles son las líneas de servicio, unidades de negocio, producto, etc., que nos generan el mayor ingreso, de la manera más segura (es decir, los productos “estrella”)?
02. ¿Tenemos identificados los procesos indispensables para poder generar dichos ingresos?
03. ¿Sabemos con qué recursos financieros, tecnológicos y humanos contamos para poder ejecutar estos procesos?



## El impacto del Covid-19 en Baja California

Para responder a estas preguntas, será importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:



**Financieros:** Lo más recomendable es hacer un corte de la situación financiera actual y generar diversos escenarios, tomando en cuenta las obligaciones, costo de operación, comportamiento del mercado y el tiempo estimado en la fase de recuperación.



**Recursos Humanos:** Es necesario identificar el cuadro del personal disponible para regresar a trabajar, considerando las adecuaciones que serán necesarias implementar, como los turnos de trabajo, horarios, trabajos remotos o híbridos, entre otras cuestiones, y el personal del grupo vulnerable que, en un primer momento, no podrá reincorporarse físicamente a los lugares de trabajo.

En este caso, el tema del trabajo, como será el futuro del trabajo. Podemos plantear las siguientes preguntas, relacionado al qué ha cambiado, que cambiará aún más.

01. ¿Qué? Trabajo, ¿cuál será el nivel de automatización?
02. ¿Quién? Fuerza de trabajo, ¿qué categoría del talento?
03. ¿Dónde? Lugar del trabajo, proximidad física



## El impacto del Covid-19 en Baja California

Algunas preguntas estratégicas a considerar:

01. ¿Cuál es tu estrategia digital futura?
02. ¿Qué trabajo puede hacerse por robots y máquinas inteligentes?
03. ¿Quién puede hacer el trabajo?
04. ¿Dónde puede hacerse el trabajo?
05. ¿Cómo cambia el futuro del trabajo al diseño de la organización y su comportamiento?
06. ¿Cómo cambia el futuro del trabajo al liderazgo?
07. ¿Cómo cambia el futuro del trabajo al talento, la carrera, y aprendizaje?
08. ¿Cómo desarrollar una experiencia de fuerza de trabajo para la fuerza laboral del futuro?
09. ¿La empresa tiene saldos a favor por recuperar? ¿Cómo puedo monetizarlos más rápidamente? ¿cuento con personal para realizar esta tarea? ¿Puedo contratar a un externo que me ayude lograr el objetivo de monetizarlos con personal especialistas en la materia que me permita evitar el tiempo de la curva de aprendizaje?
10. Etc.



Tecnológicos: Son las herramientas tecnológicas de las que se puede disponer en estos momentos, para agilizar y facilitar el trabajo, tanto presencial como remoto. Una de las lecciones que dejó la primera fase, es que algunos procesos no se detuvieron gracias a la activación inmediata del trabajo a distancia.

Una vez analizados los cuestionamientos anteriores, es aconsejable adecuar estos procesos clave con los recursos disponibles y asignar al personal idóneo para ejecutarlos.

No debe olvidarse que, al momento de realizar los cambios en el modelo operativo, podrán surgir nuevos riesgos a los que las organizaciones se verán expuestas, por lo que será recomendable rediseñar el sistema de control interno para, de esta manera, asegurar la efectividad de su operación.

Esta crisis ha generado incertidumbre, así como nuevos retos y oportunidades para las empresas, las cuales han tenido que probar su capacidad de resiliencia; sin embargo, el nuevo entorno también ofrece lecciones, las cuales pueden ser una oportunidad de crecer y fortalecerse.

# Alternativas en materia de impuestos a considerar

Saldos a favor de IVA e ISR y la Reducción de los montos de anticipos de pagos provisionales de ISR

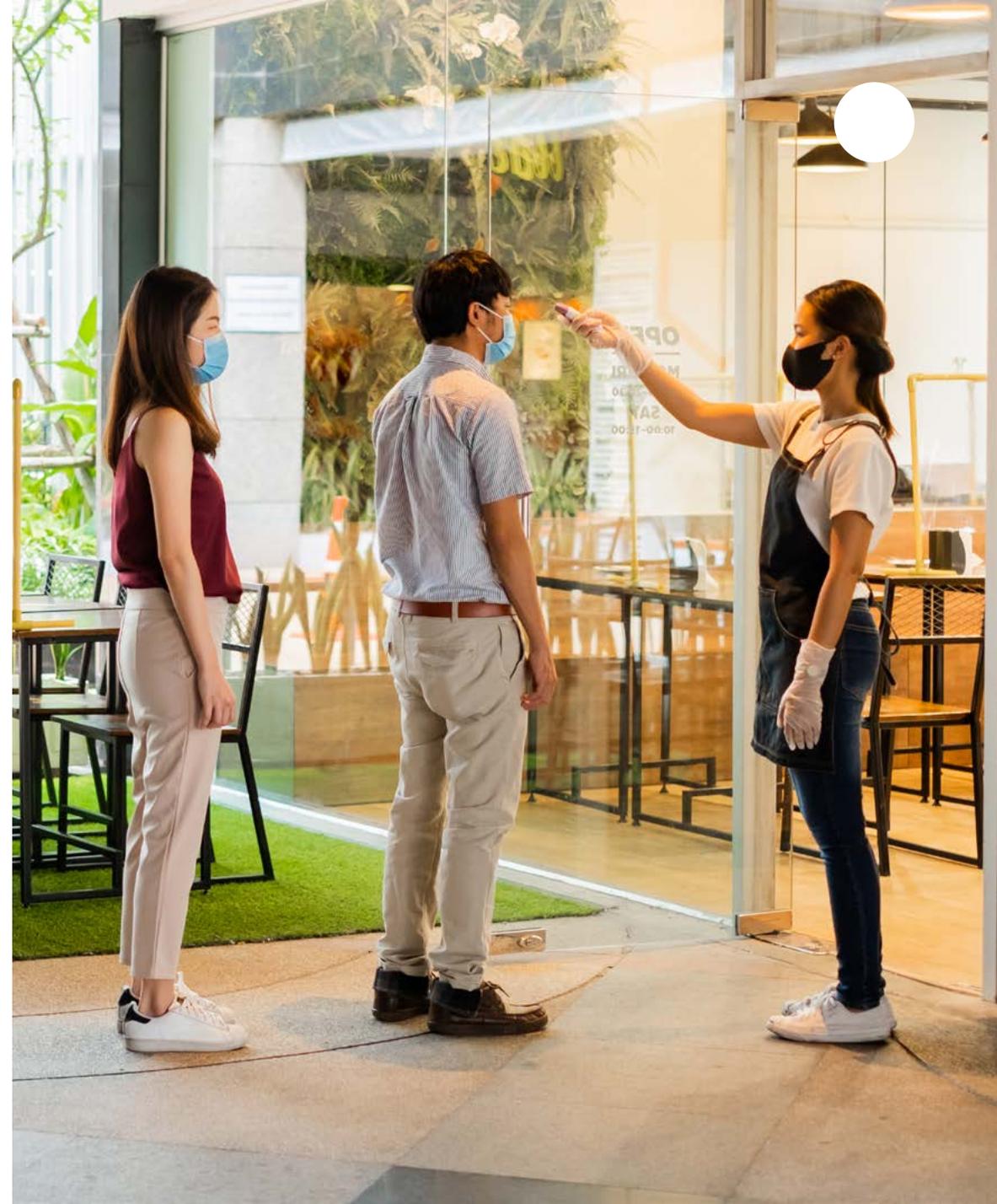
Un tema relevante en tiempos de crisis económica es el manejo y maximización del flujo de efectivo a favor y/o cargo de las empresas. Se vuelve sumamente relevante poder implementar una estrategia de recuperación efectiva de todos los saldos a favor (IVA, ISR, etc.) de impuestos a que tengan derecho las empresas. Actualmente en Deloitte hemos desarrollado un grupo de expertos en la materia para asesorar debidamente y en forma oportuna a nuestros clientes con el objetivo de ayudarlos en forma concreta y adecuándonos a las necesidades específicas de cada cliente, de acuerdo a lo siguiente:



## El impacto del Covid-19 en Baja California

Por otra parte, en la maximización de los flujos de efectivo, otro tema muy importante que las empresas deben revisar son las opciones que las disposiciones fiscales ofrecen para reducir los montos de anticipos de pagos provisionales de ISR. En este orden de ideas, las empresas podrán reducir sus pagos provisionales de ISR a partir del segundo semestre del ejercicio, incluso, dependiendo de las circunstancias, pudieran solicitar al SAT les autorice declarar en “ceros” los pagos provisionales de ISR de julio a diciembre. Se requiere realizar una proyección de costos y gastos, determinar un estimado fiscal, llenar un formato oficial autorizado por el SAT para someterlo a autorización del SAT.

Finalmente, en temas de saldos inter-compañía, valdrá la pena que las organizaciones revisen su situación contractual con partes relacionadas, revisar cláusulas de fuerza mayor y tomar oportunidades que la misma situación económica genera en los cambios de precios de intereses, rentas, comisiones, entre otros. Más que nunca, mantener una política de Precios de Transferencia flexible y adaptable a las circunstancias actuales, se vuelve clave.



# Conclusiones

Claramente estamos ante situación con nuevos retos que seguramente podremos solventar. Las organizaciones que mantengan un plan claro de acciones, una ruta crítica de estratégicas y un propósito de negocio claro, podrán salir mejor librados y aprovechar las oportunidades que la misma crisis presenta.

Lo invitamos a consultar más información en nuestra página [www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx) con el análisis de nuestros expertos en diferentes sectores y con comentarios de valor a su negocio.

El impacto del Covid-19 en Baja California

# Contactos

## Mario García

**Socio Director Región Occidente**

+52 664 622 7810

magarcia@deloittemx.com

## Antonio Ochoa

**Socio de Precios de Transferencia**

+52 664 6227874

anochoa@deloittemx.com

## Bibiana King

**Socio de Assurance**

+52 664 6227912

bibiking@deloittemx.com

## Gonzalo Gómez

**Socio de Impuestos y Servicios Fiscales**

+52 664 6227950

gogomez@deloittemx.com





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](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

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

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