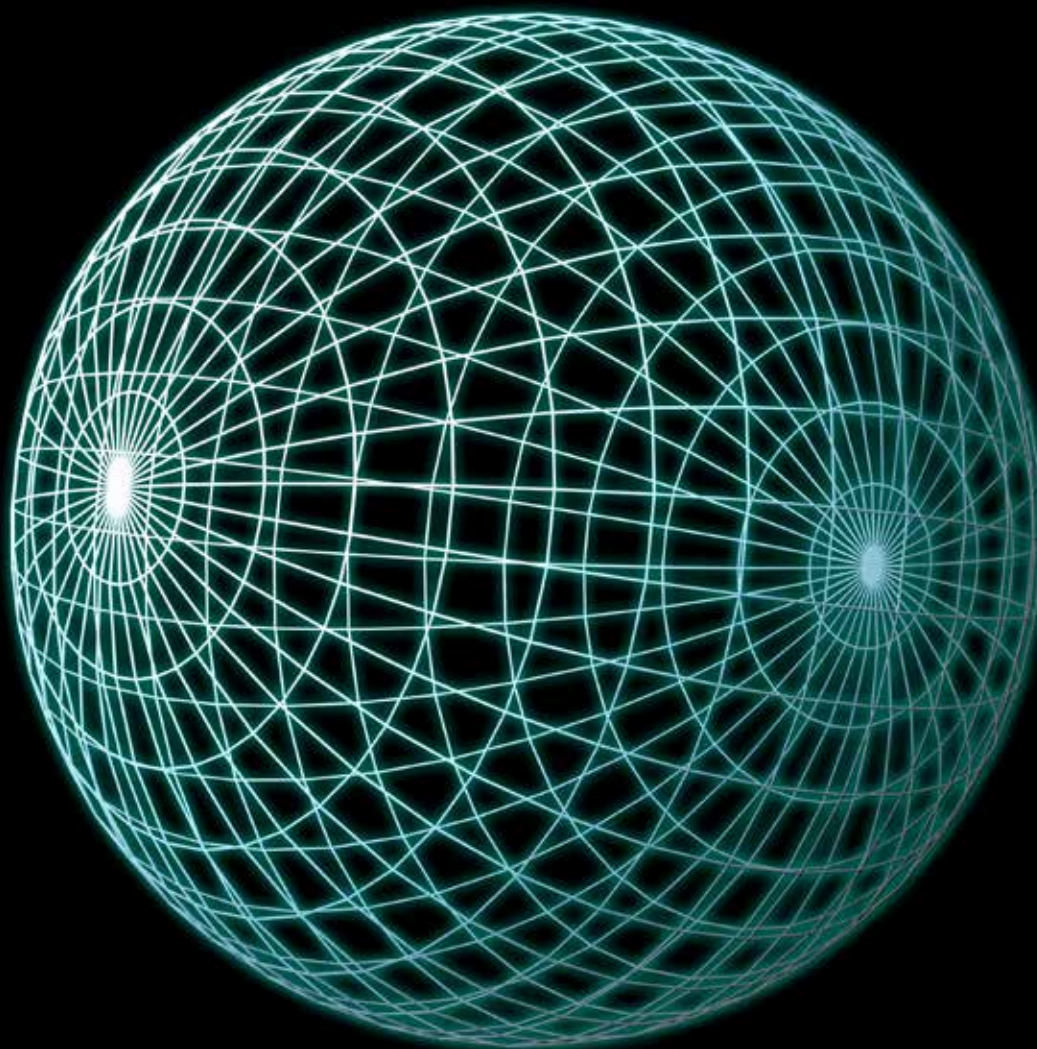


**Deloitte.**



# Evolución de la Banca en México en 2020 y Expectativas para 2021

**Auditoría y Assurance**  
**Febrero, 2021**





# Impacto en la industria

## Impactos de la pandemia en la banca

Antes de que empezara la pandemia, ya se tenía un bajo crecimiento económico. Tras la contingencia sanitaria y las medidas de confinamiento que han afectado a la actividad económica y a los mercados, el panorama para el sector financiero se ha visto impactado. A pesar de que ya se prevé el inicio de la recuperación en 2021, la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia sigue siendo el principal riesgo.



Se prevé que la tasa de interés objetivo, en 2021, tendrá una reducción adicional que dependerá de cómo evolucione la inflación, pero también se espera que el Banco de México (Banxico) tenga una política consistente ante la necesidad de recuperar el crecimiento económico. Este recorte, y sus efectos, se reflejarán en el margen financiero de los bancos, principalmente en aquellos con cuentas de depósitos de clientes que tienen bajo costo y/o que no pagan intereses.

Los ingresos de los bancos se han visto afectados por las bajas tasas de interés que impactan su margen financiero, así como por el menor número de comisiones cobradas. Además, la volatilidad de los mercados ha influido en los resultados de intermediación, y los costos operativos contra fraudes y riesgos cibernéticos se han incrementado durante la pandemia.

Por otra parte, las empresas que hicieron uso de las líneas de liquidez para solventar sus gastos operativos ante la baja en ventas, durante el segundo trimestre de 2020, han repagado sus créditos y se percibe un menor apetito de riesgos por parte de las empresas y de los bancos, ante la incertidumbre. De tal manera que los saldos contra el año anterior han tenido un decrecimiento. El crédito a personas se ha reducido en tarjetas, créditos personales y de nómina, asociado a un menor apetito de riesgo por el lado de la oferta, y menor demanda, asociada a menor consumo, además del impacto por el desempleo. La reducción en estos portafolios también repercute en los ingresos de los bancos, ya que son los productos con mayor margen.

Hay que resaltar el buen manejo de las instituciones financieras que mantienen a la banca sólida y líquida, con buenos niveles en ambos aspectos, lo cual será clave para sortear un 2021 también retador.

El riesgo de crédito permanece como el principal factor de preocupación. Si bien el nivel de reservas de los bancos y su índice de cobertura de la cartera vencida ha mejorado, el verdadero impacto en la cartera vencida es aun incierto por los beneficios de los programas de apoyo. Los índices de morosidad se han incrementado ligeramente, pero se espera que los niveles reales de cartera vencida se reflejen en la segunda mitad de 2021.

El nivel de castigos en 2020 es ligeramente similar al de 2021, lo que representa un indicativo claro de que las reestructuras y negociaciones han apoyado a empresas y consumidores, pero, cuando se requieran los pagos de capital, se podrá observar quién pudo recuperarse de esta crisis y si el provisionamiento que hicieron durante 2020 fue suficiente o si el año que transcurre les exigirá provisiones de crédito adicionales.









Algo importante, para una recuperación más rápida de la economía, será el apetito de riesgo de los bancos y cómo éstos evalúen a las empresas ante balances más débiles y flujos de efectivo aún inciertos. Este año será clave para que los bancos apoyen a sus clientes; no solo para acelerar la recuperación, sino para contar con una nueva perspectiva del negocio más puntual.

El sistema bancario tuvo una rentabilidad de 8.9% sobre su capital, pero de los bancos grandes hubo tres cuyo ROE (return on equity) estuvo por arriba de 13.5%. Estos bancos se caracterizan, en particular, por su escala, eficiencia e inversión que han hecho en temas digitales. Aun así, hay mucho espacio para el impulso a la digitalización y aprovechar el círculo virtuoso que ésta provoca en la eficiencia. En otras palabras, se trata de cómo estar más cerca del cliente estando lejos.

En síntesis, 2021 se vislumbra con mucha incertidumbre, principalmente por la pandemia. Por fortuna, ya hay certeza sobre la existencia de las vacunas. Por lo tanto, la gran pregunta es: ¿Qué tendrá mayor velocidad, las infecciones o las inyecciones? El plan de juego de los bancos y su adaptabilidad y respuesta serán claves para una recuperación más rápida.

A diciembre de 2019, los bancos cerraron el año con una posición sólida, rentable y líquida, equipados para enfrentar la crisis. En 2020, tuvieron un fuerte impacto en la rentabilidad.

### Situación actual del sistema financiero

	Situación al cierre de 2019	Diciembre 2020	Expectativas 2021	A resaltar en 2020
 <b>Rentabilidad del capital</b>	<b>15.5%</b> Óptimo: entre mayor, mejor	 <b>8.9%</b>	<b>7.5% a 10.5%</b>	15 bancos reportaron pérdidas, y 30 bancos con ROE <6%
 <b>Índice de capitalización</b>	<b>16.2%</b> Óptimo > 10.5%	 <b>17.4%</b>	<b>15%~17%</b>	5 bancos <13%
 <b>Índice de morosidad</b>	<b>2.2%</b> Óptimo < 3.0%	 <b>2.6%</b>	<b>2.6%</b>	?
 <b>Índice de cobertura</b>	<b>146%</b> Óptimo ≥ 100%	 <b>159.3%</b>	<b>140%-150%</b>	?

Fuente: Boletín estadístico CNBV Dic. 2020

# La banca sigue sólida y bien preparada para la incertidumbre



## Capital

El Índice de Capitalización promedio de la banca, al cierre de noviembre pasado, fue superior a 17%, teniendo como mínimo regulatorio 10.5% para no generar alertas tempranas, con lo cual pareciera que existe un excedente suficiente para manejar los riesgos. Los distintos bancos, además de su capital básico, han realizado emisiones en el tiempo de capital complementario, lo que les permite tener un soporte adicional. Los requerimientos adicionales de riesgos sistémicos para los 6 principales bancos del país, promovieron que tuvieran niveles más altos de capital. Ante la incertidumbre, los reguladores han dado facilidades para utilizar los excedentes de capital que permitirán a los bancos hacer mayor uso del apalancamiento y, con ello, absorber pérdidas, en caso de que éstas se presenten. El capital también se ha fortalecido por la conservación de las utilidades al posponer los dividendos, y, en segundo lugar, algunos bancos decrecieron su portafolio de crédito.

Fuente: Boletín estadístico CNBV Dic. 2020



## Activos

La generación de los créditos y las políticas de otorgamiento han sido recalibradas en el tiempo, aunque existen dos preocupaciones principales: bancos cuyo otorgamiento de crédito a empresas tiene una concentración alta en los sectores económicos más afectados por la pandemia (como lo son turismo, entretenimiento y transporte); y, aquellos bancos cuyos acreditados están altamente endeudados<sup>(1)</sup> y su empleo está relacionado con sectores afectados. El ingreso mensual por el pago de los créditos se ubica por arriba de 50%. Si bien ambos temas no son sistémicos, sí podrían ser particulares para algunos bancos con dicha concentración.

(1/) Reporte de Estabilidad Financiera Banxico Dic 2020 página 52



## Administración

La mayor parte de la gente en los puestos de alta gerencia de los bancos ya pasó por la crisis de 2008 –y algunos, incluso, por la de 1995–, por lo que son bastante experimentados en el manejo de las crisis. Por lo tanto, su conocimiento y guía será fundamental para sortear esta crisis y transmitir conocimiento a las nuevas generaciones.



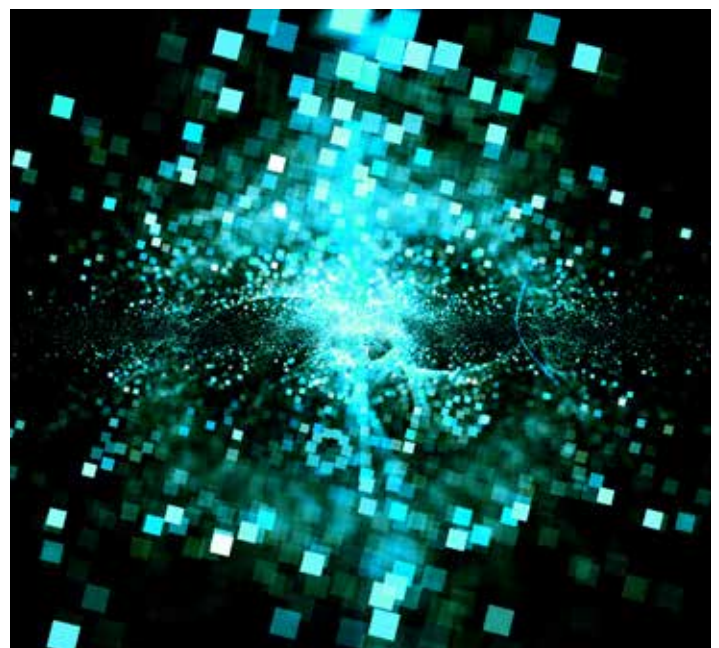
## Ingresos

El ROE, superior a 15% en 2019, ha disminuido a 9%. Por ello, las expectativas son que, como sistema, se encuentre alrededor de 10% o de un dígito sencillo alto, ante la incertidumbre para 2021 (cuando se revelarán los efectos financieros completos, una vez que hayan pasado los periodos de aplazamiento de pagos y se tenga más claridad del impacto de la pandemia en las empresas y personas). Pronosticamos un ROE de entre 7.5% y 10.5%.



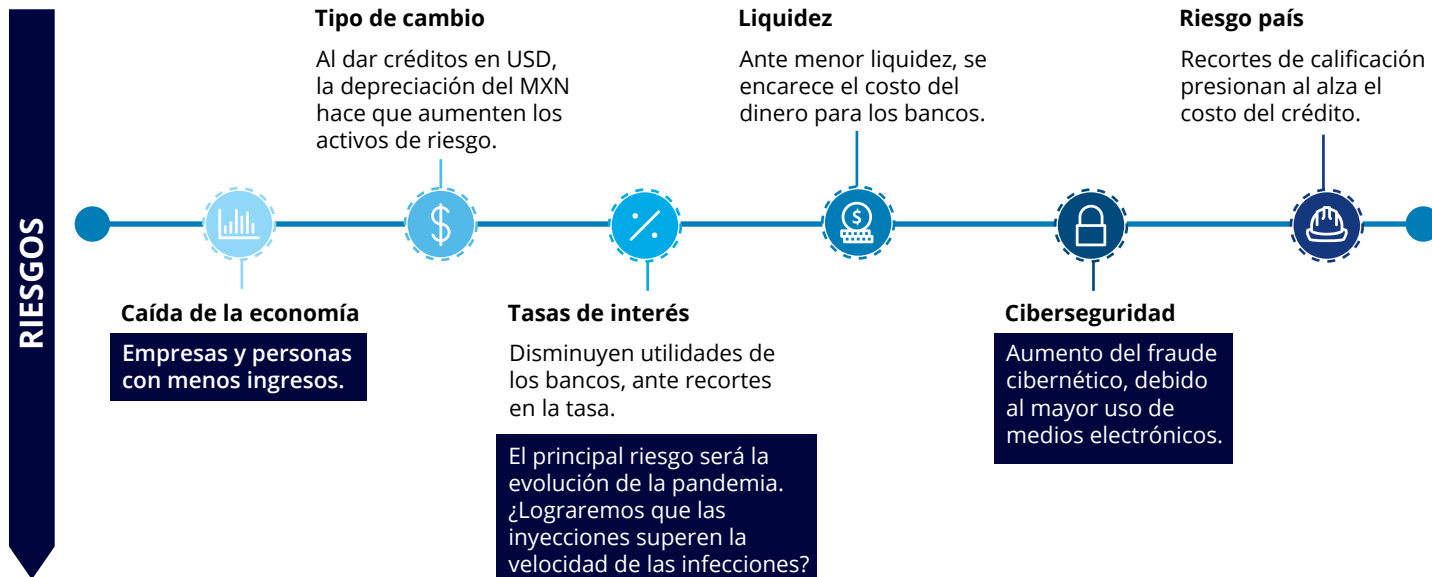
## Liquidez

Tanto en el indicador de corto plazo (Coeficiente de Cobertura de Liquidez, mandatorio), como en el de mediano plazo (Coeficiente de Financiación Estable Neta, no obligatorio), los bancos se encuentran con buenos niveles, y el aplazamiento de pagos les ha dado tiempo para mejorar el perfil estructural de su fondeo.



Los impactos en la banca provienen de un entorno de riesgo con diferentes variables. Aún estamos en un ambiente de alta incertidumbre, aunque menor que el de inicios de 2020.

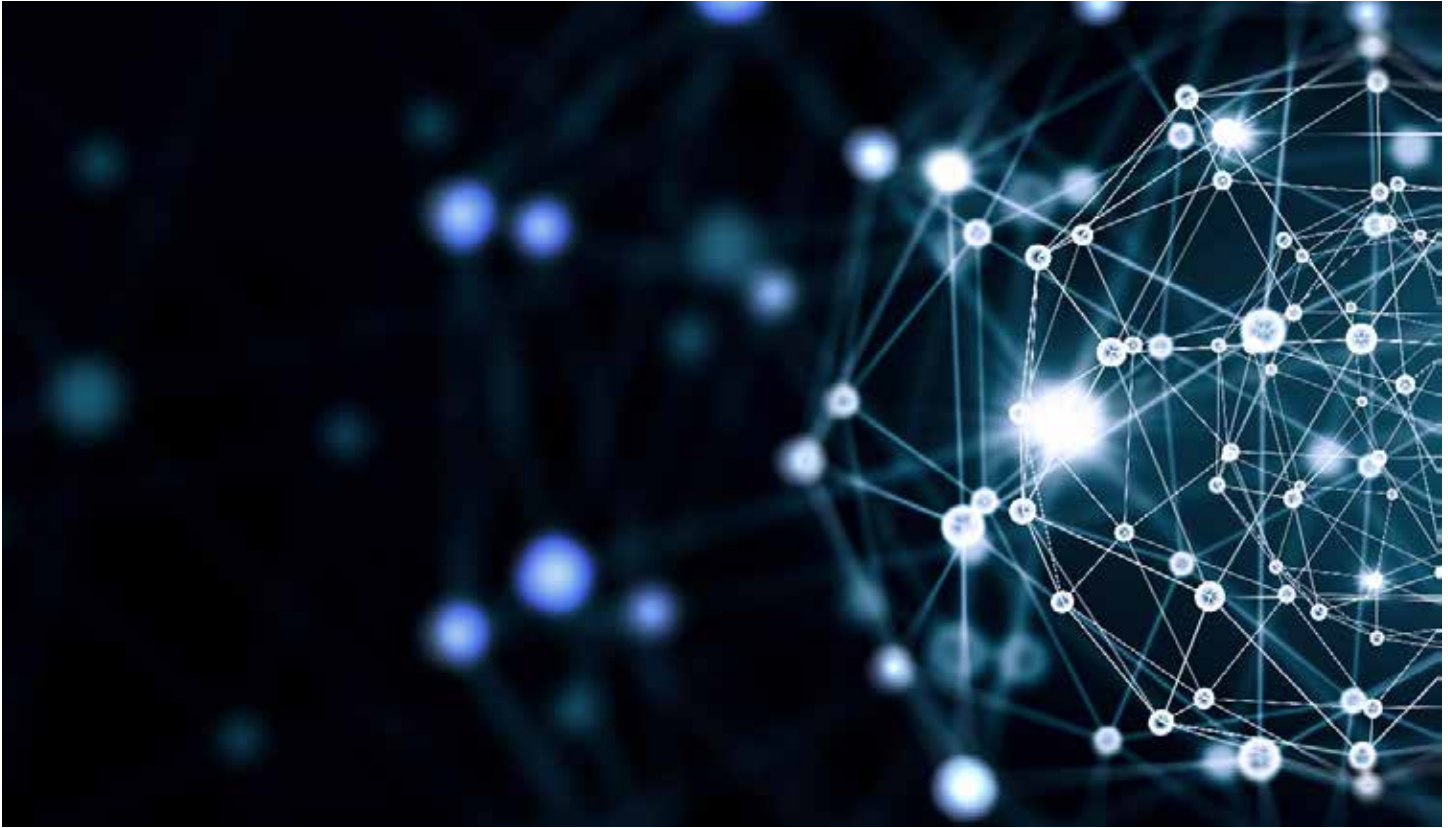
### Entorno de riesgo para el sector



Los resultados a septiembre tuvieron una caída de c. 30% en el resultado neto. Principalmente, impactos en provisiones de crédito y menor actividad con clientes.

### Estado de Resultados de la Banca Múltiple [miles de millones de pesos]

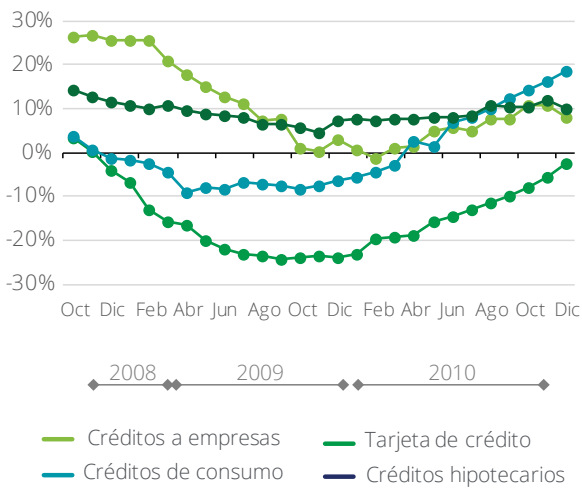
Resultado acumulado	2019	2020	Var.en MMDP	%	Impactos para 2021
<b>Margen financiero</b>	<b>425</b>	<b>432</b>	<b>7</b>	<b>1.7</b>	Impacto adicional por la baja en tasas de mercado y reducción en los portafolios de consumo.
Estimaciones preventivas para riesgos crediticios	115	158	43	36.7	Requerimiento de reservas, por portafolios que no fueron sujetos de aplazamiento de pagos y sobreendeudamiento en algunos sectores.
<b>Margen financiero ajustado por riesgos crediticios</b>	<b>310</b>	<b>274</b>	<b>(36)</b>	<b>(11.6)</b>	Decrecimiento esperado de 10 a 20%.
Comisiones y tarifas netas	106	101	(5)	(4.3)	Crecimiento esperado muy bajo o nulo; posiblemente alcance el nivel de 2019.
Resultado por intermediación	23	18	(5)	(21.0)	En su mayoría, menores resultados por intermediación, algunos bancos concentrados en FX se verán beneficiados por la volatilidad.
Gastos de administración y promoción	264	277	13	4.8%	Control de gasto en manos de las instituciones financieras: se espera alineado a la inflación.
<b>Resultado neto</b>	<b>137</b>	<b>93</b>	<b>(44)</b>	<b>(32.2)</b>	Dependiendo, principalmente, de las pérdidas de crédito, y, en segundo lugar, de la economía, puede estar entre -15% o +15%, aunque lo más probable es que sea un año similar al anterior, en resultados.



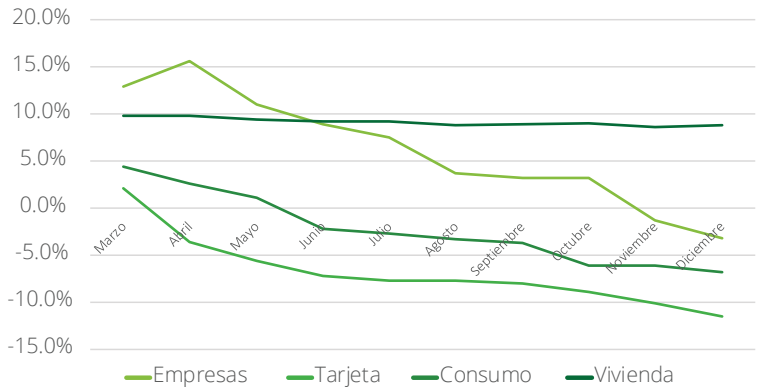
Muy posiblemente, veremos reducción en tarjetas de crédito y créditos al consumo, lo que está ligado al nivel de desempleo y a un menor apetito de riesgo de bancos y consumidores.

**Estimación de la evolución del sector de servicios financieros**

**Crecimientos anuales durante la crisis de 2008 - 2009**



**2020 Evolución del crecimiento**



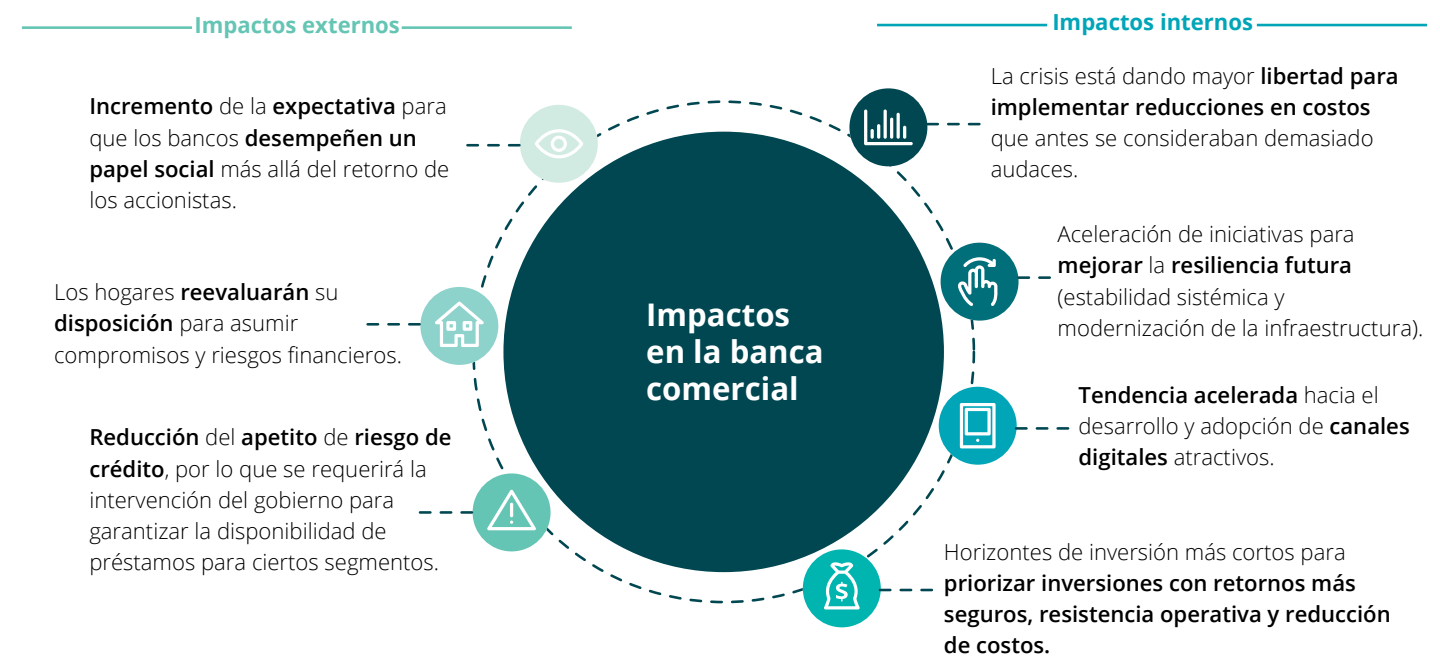
Se estima que la curva de impacto y recuperación de la actual pandemia en el sector de servicios financieros sea similar al efecto generado durante la crisis de 2008 - 2009.

Fuente: CNBV base mensual de información histórica



El ambiente en el futuro cercano mantiene 7 fuerzas tanto internas como externas, que impactan el desarrollo del sistema bancario.

### Fuerzas principales que impactan a la banca



Fuente: Análisis Deloitte





# Seis prioridades para 2021

Es fundamental que las empresas financieras prioricen y dediquen recursos para ser más adaptables y ajustarse de manera rápida al actual entorno

## 01. Mejorar la resiliencia de los elementos de capital, tecnología y talento, en el corto plazo. Además, acelerarla transformación en el largo plazo y encontrar la combinación óptima entre “Tec and Touch”.

- En el corto plazo, el capital ha sido bien administrado, pero aún existe incertidumbre sobre el nivel de pérdidas de crédito que se tendrá este año. Estamos viviendo un rebrote del coronavirus y, seguramente, habrá otro antes de que acabe el año y el efecto de la vacunación se materialice. Mientras que los bancos en los Estados Unidos han liberado provisiones por pérdidas de crédito, impulsados principalmente por la expectativa de recuperación y los apoyos gubernamentales, en México habrá que ver el desempeño de la economía y los sectores más afectados, como son el turismo, el transporte y las pequeñas empresas.
- En cuanto a la tecnología, es fundamental que los bancos sigan invirtiendo, principalmente, en las aplicaciones móviles que, además de facilitar las transacciones de pagos, permiten la contratación de producto. Varios bancos todavía están rezagados en este tema y su oferta móvil es limitada. Un tema importante a considerar es que el cliente adopta estas tecnologías cuando son simples y amigables en su uso.
- Renovar el modelo de servicio en la combinación “Tec and Touch”, para aumentar la productividad de las sucursales y alcanzar a más clientes con más productos, implica no solo entrenar a los empleados sino también ayudar a los clientes para que migren con facilidad a las nuevas tecnologías.

## 02. Operar de manera ágil, con jerarquías más planas y decisiones más rápidas, y con mayor confianza en los empleados, otorgándoles un marco de actuación (menos comités – más acción). Incrementar la flexibilidad en el lugar de trabajo y en la fuerza de trabajo.

- La incertidumbre ocasionada por la pandemia implicó una toma de decisiones muy rápida, así como una implementación inmediata de medidas y procesos. ¿Por qué el resto de los proyectos de transformación no puede ser igual? Un gran reto para los bancos es modificar su estructura en los niveles y órganos de decisión, un esquema donde los comités conserven sus facultades de supervisión pero den mayor campo de actuación a los empleados, además de una cultura de responsabilidad personal que descansa en la meritocracia de los empleados.
- El empoderamiento supone que alguien tiene poder y lo delega a alguien de menor rango. El cambio debe ser un esquema de confianza en los equipos de trabajo, con un adecuado esquema de compensación. Un problema en ciertas organizaciones es la resistencia al cambio, generada por el miedo a equivocarse, lo que provoca la parálisis por inacción o la espera de que algún comité tome la decisión por alguien más.

## 03. La brecha digital también está presente en los bancos (con la pandemia, se amplió entre los más adelantados y los que iban más rezagados en este tema). Mayor esfuerzo en los rezagados para poder competir.

- De acuerdo con un estudio reciente que realizó Deloitte, titulado “Digital Banking Maturity 2020”, el mejor banco mexicano tuvo un nivel de 48% de capacidades de banca móvil, mientras que el más rezagado quedó en 22%. La diferencia entre estos bancos se observa tanto en sus índices de eficiencia como en su rentabilidad. Al inicio de la pandemia, el contar con capacidades digitales permitió a los bancos más avanzados ser más resilientes frente a la crisis, mientras que los más rezagados experimentaron decrecimiento en su cartera y mayor deterioro en sus ingresos y rentabilidad.
- Por lo tanto, los bancos más rezagados tendrán que invertir e integrar rápidamente estas capacidades, además de preparar a sus clientes, para adoptarlas. En la medida en que las inversiones y entregables se conserven en clientes, las instituciones bancarias podrán competir de una mejor manera y romper el círculo vicioso que dificulta la inversión por no tener rentabilidad suficiente. Pero inclusive en los más avanzados hay mucho por hacer.



**04. Invertir en el balance correcto “Tech and Touch”, siempre orientado al cliente y a la mejora de su compromiso y experiencia. Esto es posible utilizando data, alianzas y modelos de servicio novedosos.**

- Para que el cliente adopte las aplicaciones móviles, éstas tienen que ser fáciles de usar y traerle beneficios, ya sea que le permita hacer las cosas de manera más sencilla y/o comfortable. El modelo de alianzas es fundamental para crear plataformas que den al cliente valores agregados, que no encontraría si el banco fuera su único punto de contacto.
- Además, es importante entender cuáles son los momentos en los que la interacción humana hace una diferencia en el servicio (resolver sus problemas y dar asesoría y confianza donde la tecnología no lo hace). Esto, con la finalidad de mantener la lealtad de los clientes. Por tanto, la tecnología debe ser vista como un incremento sustancial en las capacidades de los colaboradores.
- La reorganización de la red de sucursales ante la optimización del “Tech and Touch” plantea las siguientes preguntas que hay que resolver: ¿Estoy en la ubicación correcta? ¿Necesito el mismo espacio? ¿Podría estar en más lugares con menos espacio? ¿Es óptima mi configuración interna de ventanilla y ejecutivos de relación? ¿Es conveniente para mis clientes? ¿Los horarios siguen siendo adecuados? No se puede hacer todo de la noche a la mañana, pero siempre hay que empezar por un plan.

**05. Enfocarse en la productividad de los empleados y su bienestar, aunque esto implique tomar decisiones difíciles donde la tecnología ha mejorado la eficiencia, y movilizar recursos para una mejora en el contacto con el cliente y su servicio.**

- En términos de productividad, la pandemia ha evidenciado procesos no necesarios, así como tareas repetitivas que han sido automatizadas. En estos casos, habría que movilizar este personal a tareas que tengan valor agregado o que creen espacio para una mejor atención al cliente. No se trata de una reducción de personal, sino una manera de atender mejor al cliente y generar más clientes.

- El análisis del uso de los recursos debe ser quirúrgico y coordinado. Si bien la eficiencia es ahora una prioridad ante un esquema de menores ingresos, hay que pensar que los cambios realizados siempre tienen en el centro al cliente y a las maneras de hacer mayor negocio con él.

**06. Los bancos deberán tomar liderazgo en la recuperación de la economía, las finanzas sostenibles y la responsabilidad social. Ellos deben mejorar los marcos de referencia del manejo de riesgos, incrementando la transparencia y mejorando los datos y su reporte a reguladores, a calificadoras y al mercado.**

- Ante el difícil ambiente económico, las empresas medianas y grandes verán deteriorados –o con menor fortaleza– sus estados financieros, y si a ello se agrega un menor apetito de riesgos por incertidumbre de parte de la banca, esto implicará un menor acceso al crédito. Para que la economía se recupere, la banca debe tener claridad de las expectativas de los sectores, así como de la evolución puntual del flujo de sus clientes, a fin de que las empresas puedan sortear la crisis y posteriormente delinear las rutas del crecimiento.
- Por otro lado, la sostenibilidad de nuestro medio ambiente debe implicar que los bancos dirijan sus préstamos a empresas cuya responsabilidad social y ambiental sea clara. Colaborar con estas organizaciones, para llevarlas a mercados en emisiones sostenibles, es un reto viejo que ahora toma más fuerza ante una mayor conciencia de las personas.
- Los bancos, al ser organizaciones con un rol tan importante en la sociedad –por su impacto en la economía–, deben generar certeza y transparencia en los mercados, aunado al trato justo hacia sus clientes. Este es un tema que, cada vez, la sociedad exige más y hay que responder a ello.

# El liderazgo será clave

5 atributos efectivos de liderazgo, antes de pandemia y durante situaciones de incertidumbre



## Liderazgo ambidiestro:

Cultivar la sana tensión entre generar eficiencia operacional e innovación orientada al futuro.



## Mentalidad de principiante:

Hacer a un lado la experiencia y el conocimiento para estar abierto a nuevas ideas, a desaprender y aprender de nuevo.



## “Jiu-Jitsu” disruptivo:

Utilizar el poder de la disrupción para la ventaja propia, el futuro no es “nuevo y normal”, solo páginas en blanco.



## Etnografía de usuario final:

Establecer el lazo humano con nuestros clientes y colaboradores. No asumir; mejor preguntar, presenciar y aprender.



## Fortaleza emocional:

Tomar decisiones bien pensadas, a pesar de los retos y presiones del corto plazo.





# Contacto

## **Gustavo Méndez**

Socio Líder de la Industria de Servicios Financieros

Deloitte Spanish Latin America

+52 (55) 5080 6733

gmendez@deloittemx.com

# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](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 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

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

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) 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 publicación.