

Deloitte.



Sector financiero en México:
¿qué sigue después del COVID-19?



CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO
Desde 1845

Contenido

- 01 **Introducción**
- 02 **El efecto COVID-19 en el sector y la banca**
- 03 **Los riesgos rumbo a la recuperación**
- 04 **Crédito, el nuevo foco de atención**
- 05 **Desarrollo futuro: impactos a considerar**
- 06 **¿Cómo responder a los impactos?**
- 07 **Escenarios económicos y sus posibles implicaciones**
- 08 **La estrategia para responder**
- 09 **Escenario fiscal, las consideraciones**
- 10 **Conclusión**



Los riesgos rumbo a la recuperación



¿Cómo responder a los impactos?



Conclusión

Introducción

Antes de la crisis sanitaria actual, el nivel de crecimiento económico de México distaba del ideal. Sin embargo, la llegada del COVID-19 y las consecuentes medidas de confinamiento establecidas para hacerle frente, provocaron un deterioro aún más notorio de las perspectivas económicas del país, el cual alcanzó al sector financiero.

Durante los meses de pandemia, los ingresos de la banca se vieron reducidos, principalmente, por las menores tasas de interés, que afectan su margen financiero; por la volatilidad de los mercados; y por un incremento importante en los costos, derivado de mantener su operación y protegerse de fraudes y riesgos cibernéticos, los cuales se han intensificado durante el periodo de contingencia.

En un contexto en el que lograr una rápida recuperación económica, a nivel país, es una prioridad, el papel del sistema financiero, y sobre todo de la banca, a través del otorgamiento de créditos, toma una especial relevancia.

Para consolidarse y seguir contando con liquidez y capitalización suficientes, que permitan mantener los préstamos y abonar así a una pronta recuperación, la industria de servicios financieros debe, en primer lugar, comprender y anticiparse a los riesgos que la nueva realidad presenta, estar consciente de los caminos para sortear estos desafíos, conocer sus fortalezas y tener presente las proyecciones del futuro.

Además de realizar un breve recorrido y análisis sobre estos aspectos fundamentales, en este documento, Deloitte presenta una serie de sugerencias particulares que permitirán a las empresas del sector avanzar con paso firme en esta etapa de reapertura económica y lograr no solo recuperarse, sino prosperar.

Confiamos en que este documento sea de su interés y le resulte útil.



01

02

03

04

05

06

07

08

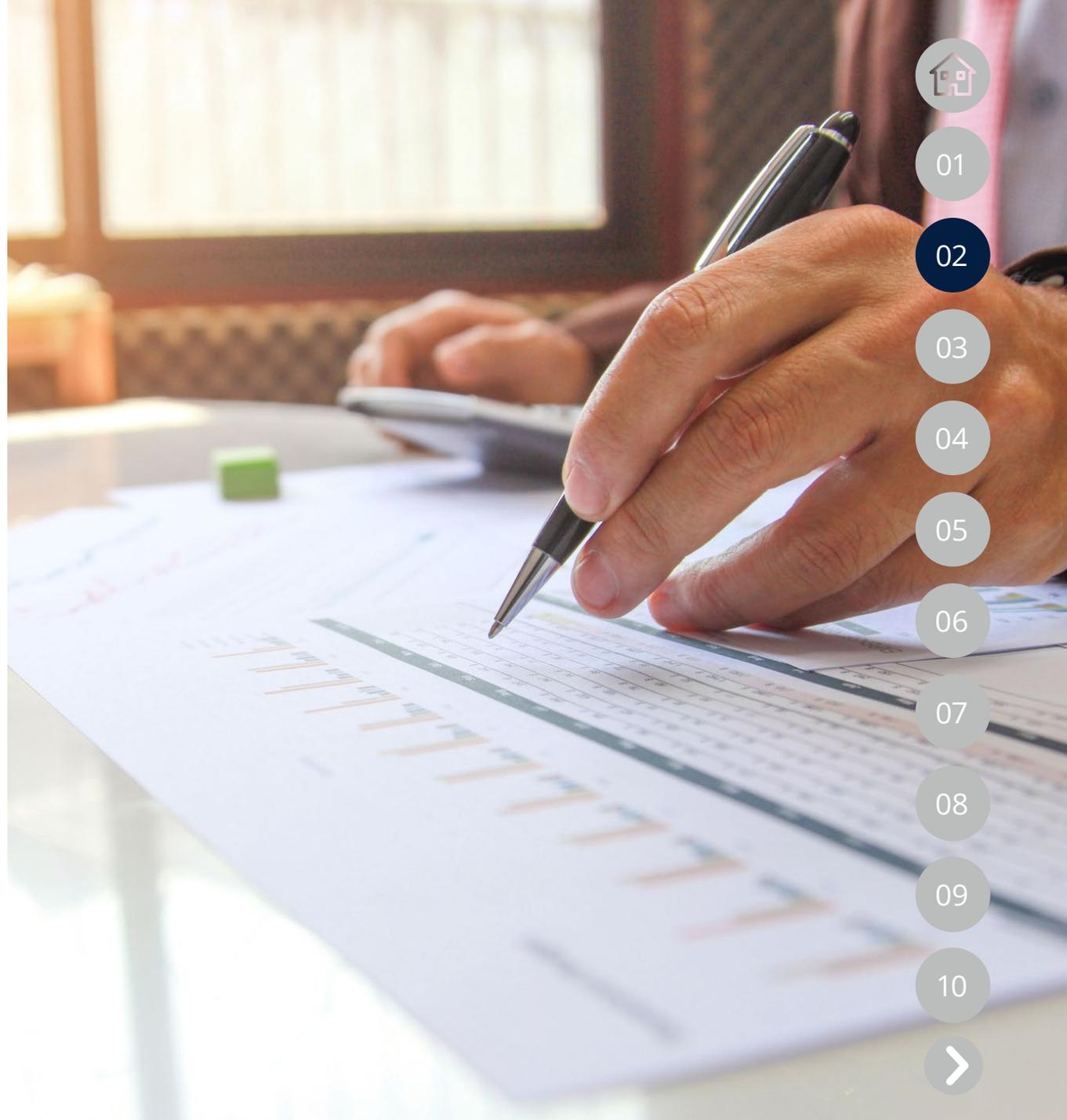
09

10



El efecto COVID-19 en el sector y la banca

En marzo, mes en el que fue declarada la emergencia sanitaria derivada del COVID-19 en el país, los cuatro principales indicadores del sistema financiero comenzaron a presentar algunos de los síntomas que la pandemia traería para el sector, como se muestra en la siguiente gráfica:



01

02

03

04

05

06

07

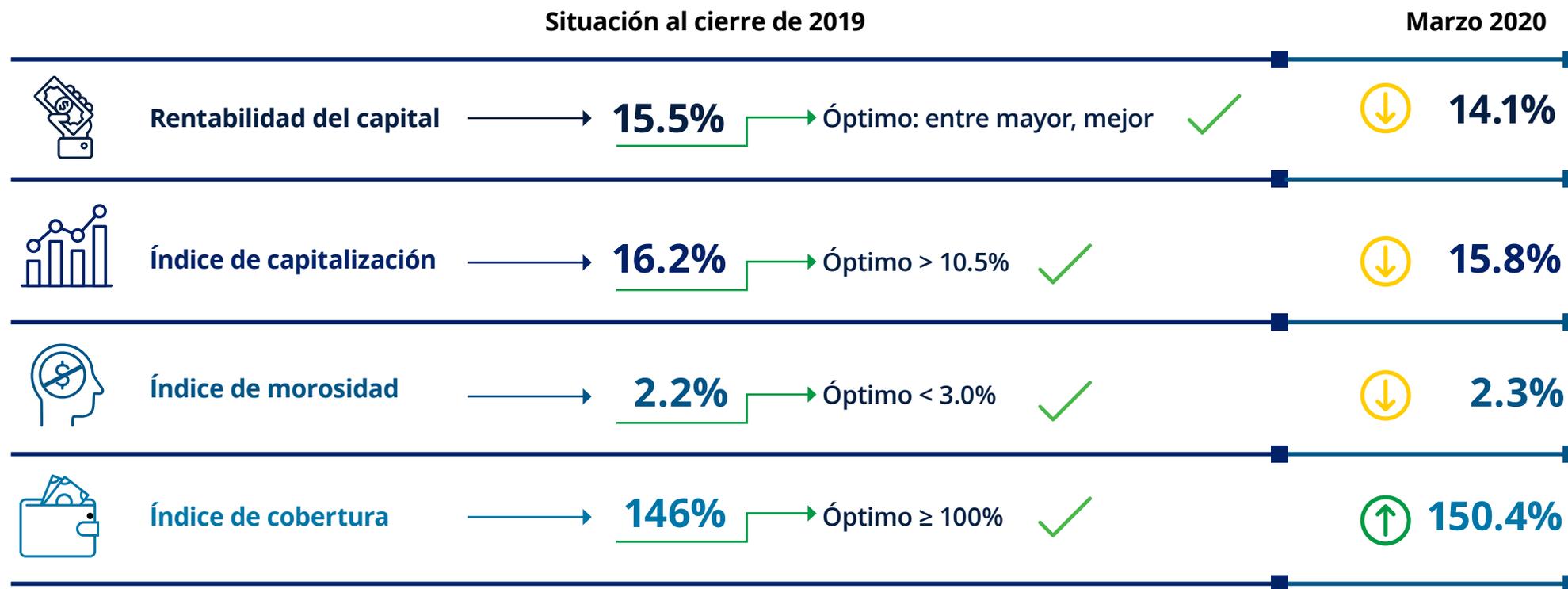
08

09

10



Indicadores del sistema financiero



Fuente: CNBV

De manera particular, en el mismo mes, y de acuerdo con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el resultado neto de las instituciones de la banca múltiple, al compararlo con el de marzo de 2019, registró una caída de 31.9%.

Para el resto del año, ¿qué puede esperar la banca? Estas son las proyecciones para sus siete principales indicadores:



Margen financiero

Nivel de alerta: amarillo.



Experimentará un impacto por la baja en tasas de mercado y la reducción en los portafolios de consumo.



Estimaciones preventivas para riesgos crediticios

Nivel de alerta: rojo.



Se prevé un mayor requerimiento de reservas por portafolios que no fueron sujeto de posposición de pagos y sobreendeudamiento en algunos sectores de consumo y, por supuesto, los efectos del desempleo, que ha tocado cifras récord. Se deberá poner especial atención a las empresas relacionadas con movilidad, turismo y entretenimiento, algunas de las cuales ya se han declarado en bancarrota lo que, en cierto aspecto, brinda una señal del daño potencial previsto.



Margen financiero ajustado por riesgos crediticios

Nivel de alerta: rojo.



Se espera un decrecimiento de 10% a 20% en 2020, pero los efectos pudieran ser mucho mayores para 2021.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10





01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Comisiones y tarifas netas

Nivel de alerta: amarillo.



Como consecuencia de una menor actividad económica, se prevé un crecimiento muy bajo o nulo, en comparación con el año anterior.



Resultado por intermediación

Nivel de alerta: amarillo.



Se espera, en su mayoría, menores resultados por intermediación; algunos bancos concentrados en el mercado de divisas se verán beneficiados por la volatilidad.



Gastos de administración y promoción

Nivel de alerta: verde.



Se prevé que el control de gastos, en manos de las instituciones financieras, sea plano o se reduzca. Será necesario considerar, en el gasto, inversión para la transformación digital.



Resultado neto

Nivel de alerta: rojo.



Se proyecta un decrecimiento de 25% a 40%.

Los riesgos rumbo a la recuperación

En el camino hacia la recuperación, existen importantes desafíos que el sistema financiero deberá superar para lograr estabilizarse y prosperar, en el largo plazo. Para efectos de este documento, destacamos seis:





1. Caída de la economía



La contracción económica ha provocado menores ingresos para las empresas y, en consecuencia, entre la población.

2. Tasas de interés



Ante los recortes en la tasa, las utilidades de los bancos disminuyen. El Banco de México (Banxico) ha estado reduciendo la tasa objetivo, desde 8.5% antes de la crisis sanitaria, hasta 5%, con perspectivas adicionales de reducción.

3. Tipo de cambio



Al otorgar créditos en dólares (USD), la depreciación del peso hace que los activos de riesgo aumenten. Durante la etapa de contingencia, el dólar llegó a cotizarse hasta en \$25 pesos. La perspectiva para el cierre del año es que se mantenga alrededor de los niveles actuales (entre \$22.50 y \$23 pesos), pero, para 2021, la incertidumbre continúa.

4. Liquidez



Se encarece el costo del dinero para la banca, ante una menor liquidez. No obstante, el gobierno mexicano ha sido capaz de tener emisiones de deuda en el mercado internacional, lo cual ha permitido gestionar la liquidez. Además de ello, destacan los programas de apoyo a la liquidez implementados por el Banco de México y las facilidades regulatorias en los límites de liquidez, otorgadas por la CNBV.

5. Riesgo país



Los recortes de la calificación crediticia de México, que aumentan el nivel de riesgo país, presionan el costo del crédito al alza; algunos analistas prevén un alto riesgo de degradación y perder el grado de inversión para 2021.

6. Ciberseguridad



Se registra un aumento de los fraudes cibernéticos, debido al mayor uso de medios electrónicos, afectando a los clientes de la banca, de manera directa.

Sector financiero en México: ¿qué sigue después del COVID-19? | Los riesgos rumbo a la recuperación

Por su parte, Banxico, en su *Reporte de Estabilidad Financiera* del mes de junio, consideró, principalmente, los siguientes riesgos:

- i) La desaceleración de la economía global y la incertidumbre asociada a su recuperación.
- ii) La volatilidad en los mercados financieros internacionales y la recomposición de flujos hacia activos de menor riesgo.
- iii) Una mayor contracción de la economía nacional y la incertidumbre sobre su profundidad y duración.
- iv) Ajustes adicionales a la calificación crediticia soberana y a la de Pemex.



01

02

03

04

05

06

07

08

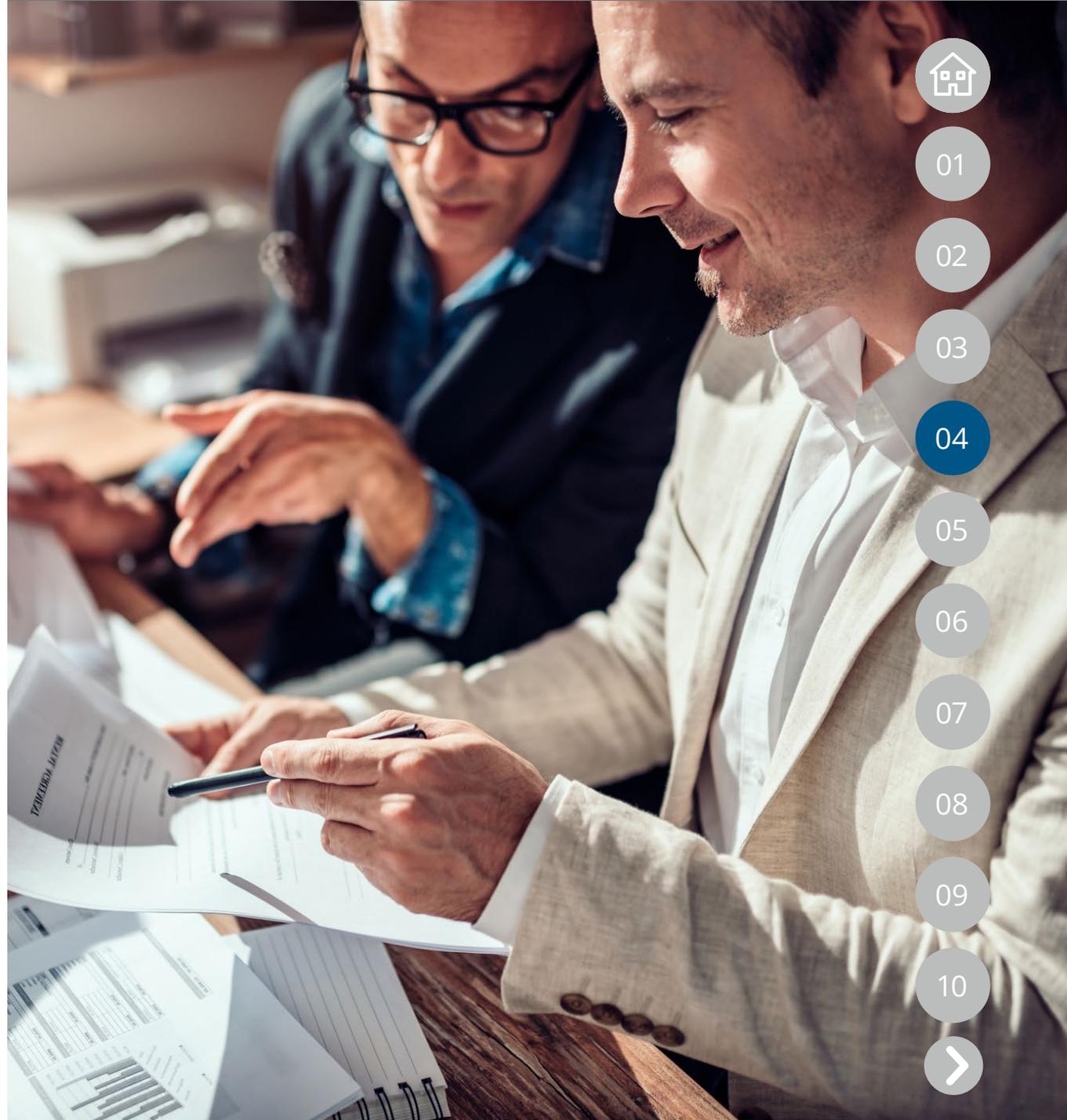
09

10



Crédito, el nuevo foco de atención

De manera general, el crédito ha presentado movimientos contrastantes durante la pandemia: mientras que, por un lado, el crédito a empresas ha registrado una alta demanda, por el otro, el crédito a personas —otorgado a través de tarjetas, créditos personales o de nómina— se ha reducido, como resultado de un menor apetito de riesgo, de un menor consumo o demanda, y de los efectos del desempleo, que ya ha tocado cifras récord, con un millón de empleos perdidos en el sector formal, y una estimación de 12 millones, para el informal.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Sector financiero en México: ¿qué sigue después del COVID-19? | Crédito, el nuevo foco de atención

Precisamente esta última condición provocó también la inscripción de nueve millones de créditos, según datos de la Asociación de Bancos de México (ABM), al programa de aplazamiento de pagos ofrecido por la banca, que ha permitido, al sector, controlar el crecimiento de los índices de morosidad (hasta ahora, ligeros) y, a empresas y personas, posponer los pagos de sus créditos y, en algunos casos, renegociarlos y reestructurarlos.

Si bien este periodo de aplazamiento será fundamental para que algunas empresas y personas se recuperen, desafortunadamente habrá negocios que no lograrán hacerlo y personas que no podrán reincorporarse al mercado laboral o volver a tener el mismo nivel de ingresos.

Por esta razón, será fundamental que, durante este tiempo, la banca se enfoque en la renegociación y reestructuración de estos créditos, sobre todo, tomando en consideración que, en conjunto, el monto de los pagos que se tendrían que reiniciar entre septiembre y diciembre es de 85 mil millones de pesos, y que los verdaderos impactos del riesgo de crédito, en la cartera vencida, se verán reflejados en el primer trimestre de 2021.



01

02

03

04

05

06

07

08

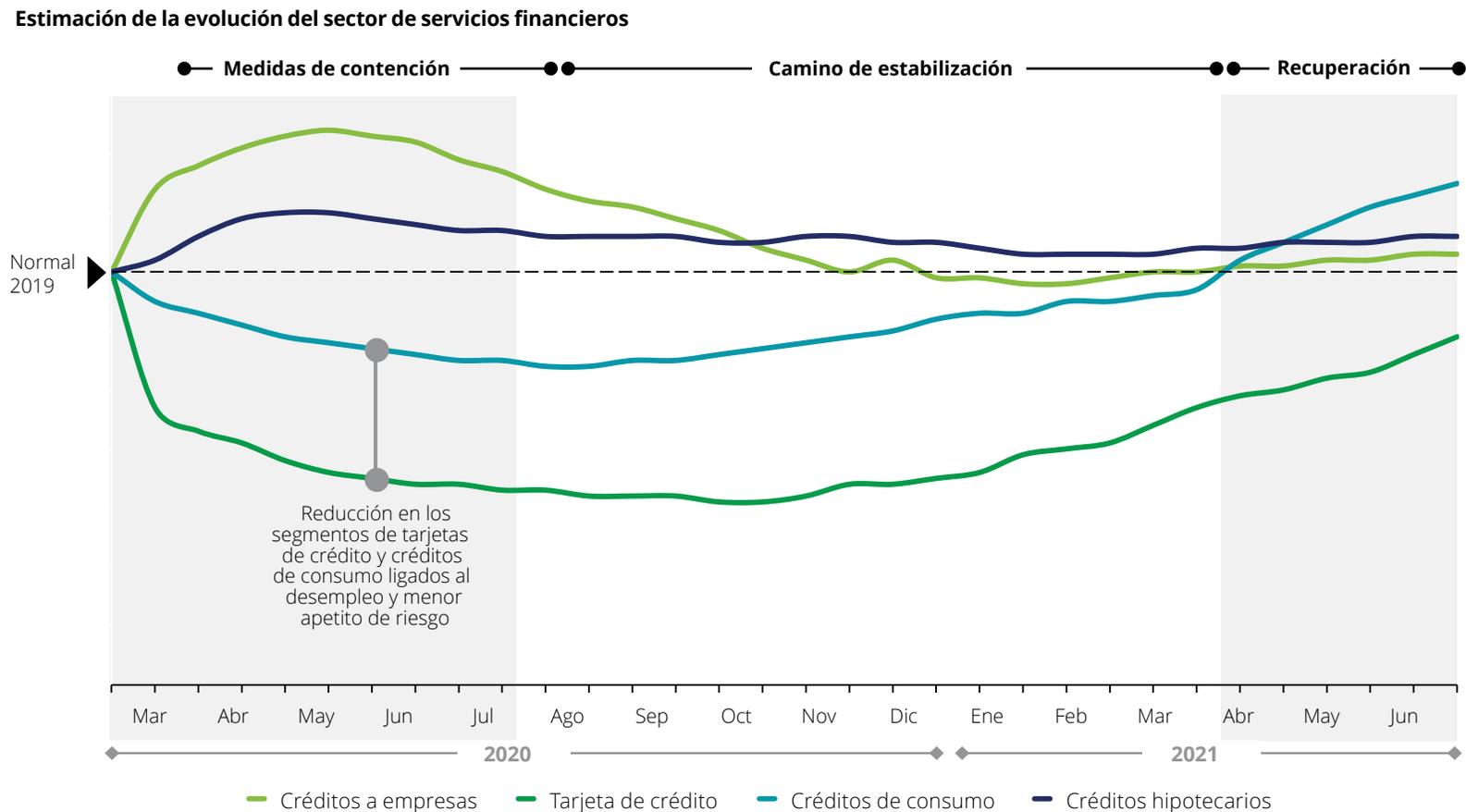
09

10



Sector financiero en México: ¿qué sigue después del COVID-19? | Los riesgos rumbo a la recuperación

En la siguiente gráfica, realizamos un análisis y estimación respecto a cómo ha impactado la emergencia sanitaria por el COVID-19 a los diferentes tipos de crédito y cuál se espera que sea su comportamiento durante los próximos meses:



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- >

Desarrollo futuro: impactos a considerar

En el mediano y largo plazos, el desarrollo de la banca será dado por una ecuación en la que participan diversos factores, tanto internos como externos.

Después de un ejercicio de análisis, hemos identificado diez aspectos internos y externos que cobrarán una especial relevancia en la nueva realidad y que consideramos importante que las instituciones de la banca comercial tomen en cuenta:





Impactos externos

- Incremento en la expectativa de que los bancos desempeñen un papel social, más allá del retorno buscado para los accionistas.
- Incremento en la colaboración entre la banca y el gobierno para asegurar la reactivación económica de manera segura.
- Los hogares reevaluarán su disposición para asumir compromisos y riesgos financieros.
- Surgirán nuevas formas de supervisión financiera y nuevas responsabilidades para los bancos, incluidas las expectativas de conducta.
- Reducción en el apetito por el riesgo de crédito, por lo que se requerirá la intervención del gobierno para garantizar la disponibilidad de préstamos en ciertos segmentos.

La pandemia del COVID-19 cambiará el entorno del sector en diferentes dimensiones, impulsando la aceleración de las tecnologías digitales y cambios en la estructura competitiva y en las fuentes de crecimiento de la banca; promoviendo la definición de productos innovadores, que acompañen a los clientes, durante su ciclo de vida, así como una evaluación del rol de las sucursales y del modelo de distribución.

Impactos internos

- La crisis está dando mayor libertad para implementar reducciones en costos que antes se consideraban demasiado audaces.
- Aceleración de iniciativas para mejorar la resiliencia futura (estabilidad sistémica y modernización de la infraestructura).
- Tendencia acelerada hacia el desarrollo y adopción de canales digitales atractivos.
- Horizontes de inversión más cortos para priorizar inversiones con retornos más seguros, resistencia operativa y reducción de costos.
- Necesidad acelerada de modelos operativos de trabajo remoto.

¿Cómo responder a los impactos?

A partir de la crisis financiera de 2008, la banca ha trabajado en la implementación de mejores prácticas para proyectar posibles escenarios de estrés, lo que le ha permitido la identificación y medición de riesgos, la elaboración de planes de mitigación y la definición de acciones ejecutables, así como una mejor supervisión.





01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Con ello, a pesar de que la crisis derivada de la pandemia del COVID-19, como tal, no había sido modelada o considerada por el sistema financiero, sí lo habían sido los caminos para hacer frente a los impactos que esta situación generaría. Uno de ellos es la metodología *CAMEL*, por su significado en inglés, que analiza cinco parámetros (*Capital, Assets, Management, Earnings* y *Liquidity*), a través de los cuales el sector conoce su situación y define las estrategias más convenientes para salir adelante.



Capital (*Capital*).

El índice promedio de capitalización de la banca, al cierre de diciembre de 2019, era superior a 16%. El mínimo regulatorio establecido, para no generar alertas tempranas, es de 10.5%, por lo que la banca contaba con un excedente suficiente para manejar los riesgos. En los últimos meses, además de su capital básico, los distintos bancos han realizado emisiones en el tiempo de capital complementario, que les permite contar con un soporte adicional y tener niveles más altos de capital.



Activos (*Assets*).

La generación de créditos y las políticas para su otorgamiento han sido recalibradas a lo largo de este periodo de crisis, aunque, actualmente, existen dos preocupaciones principales: los bancos cuyo otorgamiento de crédito a empresas tiene una concentración alta en los sectores económicos más afectados por la pandemia (como turismo, entretenimiento y viajes) y los bancos cuyos acreditados (clientes) están altamente endeudados y su empleo está relacionado con sectores afectados.

Preocupa también la situación de algunos bancos con concentración de crédito para estados y municipios, que dependen de flujos federales o que han sido afectados por la baja en el turismo. Otros bancos con concentración en instituciones financieras no bancarias y con menores requerimientos en capital y liquidez también se pueden ver deteriorados.



Administración (*Management*).

La mayoría de los miembros de la alta gerencia de los bancos vivió la crisis de 2008 y, algunos de quienes conforman esta esfera, incluso la de 1995, lo cual ha fortalecido su experiencia en el manejo de crisis. Su conocimiento será fundamental para sortear la disrupción actual y guiar a las nuevas generaciones.



Ingresos (*Earnings*).

Si bien la rentabilidad financiera (ROE) superior a 15%, lograda en 2019, se verá disminuida, la expectativa es que llegue a aproximadamente 10% o a un dígito sencillo alto. La incertidumbre será trasladada para 2021, cuando se revelen los efectos completos de la crisis, una vez que hayan pasado los periodos de posposición de pagos y se tenga una mayor claridad. Al constituir, la gestión del gasto, la palanca que sí está bajo el control de la banca, su reducción es un imperativo, más que una prioridad.



Liquidez (*Liquidity*).

Tanto en el indicador de corto plazo (CCL, mandatorio) como en el de mediano plazo (CFEN, no obligatorio), los bancos se encuentran con buenos niveles de liquidez; la posposición de pagos les ha dado tiempo para mejorar el perfil estructural de su fondeo. Los depósitos de clientes se mantienen estables y, probablemente, algunos bancos podrían experimentar un *"flight to quality"*, por parte de sus clientes, si perciben debilidad en la institución.

Escenarios económicos y sus posibles implicaciones

Como señalamos en nuestro análisis “Caminando hacia una nueva realidad”, dependiendo de la evolución que tenga la pandemia, existen tres posibles escenarios económicos a los que las organizaciones en el país podrían enfrentarse. Entre las características que cada uno de ellos posee, destacamos las siguientes:





Rápida Contención (V)

- El **PIB** de 2020 sería de -6.5%.
- Se registra una fuerte **contracción del PIB en el 2T**.
- Los **paquetes económicos** (fiscales y monetarios) **contracíclicos resultan efectivos** para contener la recesión e impulsar un **repunte económico**.
- El **clima social y político** se mantienen **estables**, dado que el aumento de la pobreza y el desempleo se revierte.
- Para el **1T de 2021**, se espera un crecimiento anual positivo

Año perdido (U)

- El **PIB** de 2020 caería a **-8.5%**.
- La **economía** cae más significativamente en el 2T y **comienza a estabilizarse para el 3T**.
- Los **estímulos económicos** muestran una **efectividad limitada en el corto plazo** para contener el impacto.
- El **desempleo y la pobreza se incrementan** de forma sostenida, ocasionando un mayor descontento social.
- La **recuperación** se espera para el **3T de 2021**.

Economía de guerra (L)

- El **PIB** de 2020 se contrae y llega a -10.3%.
- La economía cae con fuerza. El **PIB** se mantiene en terreno **negativo todo el año y se extiende a 2021**.
- Los **paquetes de estímulo** resultan **poco efectivos** para contener la recesión.
- El **desempleo y la pobreza se incrementan** fuertemente, ocasionando **inestabilidad social**.
- Se **acentúan los desbalances** existentes (déficits fiscales y externos), generando **inestabilidad macroeconómica**.
- La **recuperación** se espera para **inicios de 2022**.

Para el sector financiero, hemos definido, de manera general, cuatro probables implicaciones económicas:



- **Débiles perspectivas de negocio.** Esta situación ha llevado a las calificadoras a reducir la puntuación crediticia a bancos y aseguradoras en México, con perspectiva negativa.



- **Incremento en la cartera vencida.** Se proyecta que, para marzo de 2021, este incremento pueda llegar a 3.6% o un 50% adicional en la morosidad, y que llegue acompañado de una menor demanda en los créditos, lo que implicaría una reducción de ingresos para la banca.



- **Menor apetito de riesgo por parte de la banca.** Este fenómeno se sumará a una baja en la demanda de crédito, tanto por parte de empresas como de consumidores, ralentizando el crecimiento y la recuperación.



- **Alta volatilidad en las variables de mercados.** Esta volatilidad incidirá, de manera fuerte, en el balance y estado de resultados de las instituciones del sector.

La estrategia para responder

Una vez definidos los probables escenarios económicos a los que las empresas financieras podrían enfrentarse, será esencial desarrollar estrategias, en cada área funcional de las organizaciones.

Para ello, hemos definido una serie de acciones y sugerencias particulares, que consideramos capaces de abonar a este propósito:



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10





	Operativo	Estratégico	Talento	Finanzas	Tecnología
Rápida contención (V)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el trabajo remoto. Desarrollar estrategias de reestructuración de préstamos por sector. Bucar nuevos nichos de negocio. Mantener la digitalización. Ajustar indicadores de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategias de crecimiento con productos diferenciales. Revalorar el plan estratégico. Enfocarse en la productividad, rentabilidad y liquidez. Buscar alianzas en mercados pospandemia, con potencial de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Reintegrar fuerza laboral clave presencial. Retener talento clave. Medir el efecto del teletrabajo permanente. Tener una racionalización moderada de la fuerza laboral. Hacer más eficientes los costos laborales integrales e inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar rentabilidad y liquidez. Estimar impacto en clientes. Programas de remediación y ventas de cartera. Planes de reactivación de indicadores de cobranza. Mayor rigor en la segmentación de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar desarrollo de canales digitales. Reevaluar el portafolio de proyectos tecnológicos. Balancear modelos in-house y outsourcing. Priorizar la automatización. Enfocarse en la ciberseguridad.
Año perdido (U)	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el trabajo remoto. Optimizar la productividad. Replantear la estrategia de límites para préstamos e inversiones. Reducir procesos de productos no estratégicos. Hacer más eficientes los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategias de crecimiento con productos diferenciales. Rediseñar plan estratégico. Racionalizar el portafolio (poner el foco en el volumen y la rentabilidad). Priorizar estrategias de ahorro y gestión del gasto. Redefinir clientes objetivo. Monitorear el apetito de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar y reducir la estructura organizacional. Maximizar herramientas de trabajo remoto. Logar un balance entre la fuerza de trabajo interna y externalizada. Reevaluar el sistema de remuneraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar rentabilidad y liquidez. Trabajar en conjunto con Riesgos para decidir el "Select and Neglect" (seleccionar y descuidar). Máximo rigor en la segmentación de riesgos. Priorizar programas de reducción del gasto 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar ciberseguridad. Impulsar digitalización y automatización. Tercerización y una infraestructura de TI más eficiente. Lanzar aplicaciones para la operación a distancia. Evaluar formato de sucursales.
Economía de guerra (L)	<ul style="list-style-type: none"> Redefinir modelo operativo y desarrollar modelo de autoservicio. Minimizar el personal de backoffice. Reducir el mapa operativo (poner el foco en procesos críticos). Orientar operaciones con clientes de alto potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuar plan estratégico a un escenario de máxima contracción (eliminar segmentos no rentables). Tener un máximo rigor en riesgos. Reorientar operación crediticia a clientes en actividades estratégicas. Crecimiento inorgánico. 	<ul style="list-style-type: none"> Automatizar tareas repetitivas. Maximizar trabajo remoto. Retener personal esencial. Reducir la estructura de la organización al mínimo. Eliminar actividades no productivas. Outsourcing (ahorro). 	<ul style="list-style-type: none"> Tener como máxima prioridad la liquidez. Apuntalar solidez para emitir fondeo y obtener capital. Priorizar rentabilidad. Implementar estrategia fiscal a largo plazo. Negociar con gobierno para obtener liquidez. Priorizar gestión del gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación 100% digital. Extremar precauciones de ciberseguridad. Herramientas de trabajo remoto y ventas digitales. Maximizar automatización y autoservicio. Mantener solo proyectos tecnológicos críticos.

Escenario fiscal, las consideraciones

Además de las implicaciones económicas, otro factor que juega un papel relevante en el desarrollo del sector financiero en México es el fiscal. Por ello, a fin de alcanzar una óptima recuperación en esta nueva normalidad, será fundamental considerar aspectos de esta naturaleza.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



En ese sentido, presentamos 10 consideraciones fiscales que las organizaciones de la industria financiera podrán tomar en cuenta para lograr su restablecimiento:



1. Ejecución de garantías

Se sugiere que las empresas que garanticen, a través de deuda, sus obligaciones de operaciones financieras derivadas y similares, analicen si la garantía se otorgó vía prenda bursátil, para evitar efectos de enajenación, cumpliendo con lo señalado en la resolución miscelánea.



2. Pérdidas por créditos incobrables

Es aconsejable que se revise la posibilidad de optimizar la deducción en cuanto al monto o plazo. Asimismo, se sugiere revisar los criterios contables emitidos por la CNBV para la cartera crediticia, con la intención de establecer reglas, como consecuencia del apoyo que las instituciones financieras están brindando a sus clientes.



3. Otros conceptos de la incobrabilidad de la cartera

Los descuentos, condonaciones, quitas, fraudes, etcétera, tienen una naturaleza diferente a las pérdidas por créditos incobrables, por lo que se sugiere revisar los requisitos que se deben cumplir para que sean deducibles. Es importante tener en cuenta dichos requisitos y establecer un control que permita optimizar el tratamiento fiscal de los mismos, para efectos del Impuesto Sobre la Renta (ISR).



4. Descuentos, bonificaciones y devolución de anticipos para el IVA

La *Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA)* establece que cuando se otorga un descuento, bonificación o se devuelven anticipos recibidos, se deducirá el monto de dichos conceptos del valor de los actos o actividades gravadas. Esto permite que dicho IVA se ajuste en la siguiente declaración de IVA, disminuyendo el impuesto a pagar, por lo que las instituciones bancarias deberán revisar si se generan estas situaciones.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10





01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



5. Operaciones financieras derivadas

Es aconsejable considerar los efectos fiscales debido a la celebración, vencimiento anticipado, reestructuración, etcétera, de las operaciones financieras derivadas. Los efectos de estas operaciones podrán verse impactados por el movimiento de los mercados financieros.



6. Cambio en la composición de las prestaciones de los trabajadores

Se sugiere evaluar los impactos fiscales de los cambios en las prestaciones que se otorgan a los trabajadores. Por ejemplo, si esas nuevas prestaciones representan un ingreso exento para los empleados, existe una limitante en su deducción.



7. Monetización de activos

Para obtener liquidez, se pueden monetizar activos. Por ello, se debe considerar analizar los efectos en el ISR por el ingreso o, en su caso, la potencial deducción por la pérdida que se llegase a obtener, y considerar los requisitos para dicha deducción, así como si existe algún tratamiento fiscal particular, por ejemplo, un régimen cedular. Además de esto, deben considerarse, si fueran aplicables, los efectos en el IVA (lo cual dependerá del tipo de activo), tanto si está gravada dicha enajenación, o no, y su impacto en el IVA acreditable.



8. Mayor apalancamiento y reestructuración de deuda

Las instituciones que no califiquen como instituciones del sistema financiero para efectos fiscales deben considerar el límite en la deducción de intereses en la *Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR)*; las reglas de subcapitalización, si el préstamo se obtiene en el extranjero; y la nueva limitante en la deducción de pagos en partes. En caso de que alguna de las limitantes aplique, la tasa efectiva de impuestos o el importe del flujo y pagos de impuestos podrían incrementar.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



9. Ejecución de garantías

Es aconsejable que las empresas que garanticen, a través de títulos de deuda, sus obligaciones de operaciones financieras derivadas y similares, analicen si la garantía se otorgó vía prenda bursátil, para evitar efectos de enajenación, cumpliendo con lo señalado en la resolución miscelánea.



10. Disminución de pagos provisionales

La LISR establece que, a partir del segundo semestre del ejercicio, se puede solicitar una disminución de los pagos provisionales cuando se estime que los mismos excederán al impuesto que se causará al final del ejercicio. En caso de que los pagos provisionales se disminuyan en mayor medida al impuesto causado en el ejercicio, se deberán pagar accesorios.

Por esta razón, se sugiere realizar una estimación del impuesto en el ejercicio, para revisar si se requiere una disminución de los pagos provisionales y la magnitud de la disminución.

Adicional a estos puntos, será aconsejable revisar el impacto fiscal de otras cuestiones, tales como:

- El proceso para identificar el IVA acreditable a 100%, el que no se acredita y el que se acredita en función del factor de acreditamiento.
- Aprovechar las retenciones de ISR que pudieran ser acreditables.
- Identificar si existen pagos anticipados que puedan ser deducibles en el ejercicio en el cual se realiza el pago.
- Realizar un control de las provisiones que permita identificar las partidas que pueden deducirse en el ejercicio.

Conclusión

Como ya hemos visto, rumbo a la recuperación después del COVID-19, el sector financiero tiene diversos desafíos por delante, como la caída en la economía, el recorte a las tasas de interés, la volatilidad cambiaria, la liquidez y el crédito, el riesgo país y los riesgos de ciberseguridad.

Comprender las implicaciones de estos retos y la nueva realidad en la que se desenvuelven permitirá a la industria anticiparse y estar mejor preparada para responder y lograr su restablecimiento. Para superar la crisis y adaptarse al nuevo entorno, se requieren ideas innovadoras.

De manera particular, y a la par de los desarrollos digitales que se deben generar para garantizar la seguridad cibernética, algunos de los puntos que ponemos a consideración del sector son:

- Usar o crear reservas de capital.
- Revisar el apetito de riesgos y replantear la estrategia de límites para préstamos e inversiones.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Sector financiero en México: ¿qué sigue después del COVID-19?

- Mantener el trabajo remoto en aquellas áreas o procesos que no han sufrido un impacto material en la productividad y niveles de servicio.
- Optimizar las áreas con niveles de productividad por debajo de los estándares del mercado. Recordar, también, que el control del gasto es un imperativo
- Habilitar equipos multifuncionales que permitan a la organización ser más ágil y flexible y optimizar los esquemas de trabajo.
- Ajustarse a un nuevo modelo operativo; intensificar los métodos y estrategias para mantener la cercanía con clientes; y evaluar, de manera continua, la aceptación de los productos y servicios ofertados, valorando la necesidad de racionalizar el portafolio.
- Implementar, con las áreas de control y cumplimiento, programas de mayor duración para contener los efectos de las medidas tomadas y afectar lo menos posible el modelo de negocios como de costumbre o Business As Usual (BAU).
- Revisar que las medidas de control y cumplimiento no dificulten las acciones de recuperación determinadas por la Administración.
- Privilegiar la rentabilidad sobre la participación de mercado, priorizar la liquidez y aplicar máximo rigor a la segmentación de riesgos.

Adicionalmente, en el diseño y definición de la estrategia que resulte más conveniente, otras consideraciones relevancia son:

- Pensar en grande. Tiempos extraordinarios requieren ideas diferentes. Las organizaciones del sector deben recordar que la eficiencia proviene, principalmente, de la escala de sus operaciones.
- La modernización de las plataformas tiene que darse de una manera ágil y flexible; la nube, en este nuevo entorno, será el facilitador que permita desplegar soluciones.
- Poner al cliente al centro y desarrollar un modelo de distribución que brinde un mejor acompañamiento, a lo largo de su ciclo de vida.
- La importancia del talento rumbo a la transformación. La estructura del modelo de trabajo, los incentivos y modelos de compensación son los elementos que harán la diferencia.

Tomar en cuenta estos aspectos contribuirá a que las instituciones financieras logren no solo recuperarse del impacto de esta emergencia sanitaria en sus resultados, sino prosperar y convertirse en las aliadas que la economía necesita.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Contactos

Gustavo Méndez

Socio Líder de la Industria de Servicios Financieros

Deloitte Spanish Latin America

Tel: +52 55 5080 6733

gmendez@deloittemx.com

Rodolfo Cigala

Socio de Asesoría Financiera

Marketplace México Centroamérica

Deloitte Spanish Latin America

Tel: +52 55 5080 7188

rcigala@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 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, "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 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. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

