



# MEMORIA ANUAL

2015

SCOTIABANK URUGUAY S.A.

## VISIÓN Y MISIÓN DE SCOTIABANK URUGUAY

### VISIÓN

Ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación, comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.

### VALORES

**Integridad:** Interactuar con los demás de manera ética y respetuosa.

**Respeto:** Demostrar empatía con los demás y tomar en cuenta, de manera integral, sus diferentes necesidades

**Dedicación:** Contribuir al éxito de los clientes y demás miembros de la organización.

**Ingenio:** Utilizar los conocimientos y la experiencia de manera proactiva para ofrecer las soluciones más adecuadas.

**Dinamismo:** Enriquecer el ambiente de trabajo con espíritu de equipo, entusiasmo contagioso y actitud emprendedora.

## **DIRECTORIO**

### **PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

Carlos González-Taboada

### **VICEPRESIDENTE**

Diego Masola

### **DIRECTORES**

César Ernesto Calderón

Martín Guerra

Juan Cabrera

Horacio Correge

## STAFF GERENCIAL

Diego Masola	Gerente General (CEO)
Luis Álvarez	Gerente de Finanzas
Gervasio Fernández	Contador General
Maximiliano Saporito	Gerente de Cumplimiento y Legales
Alejandro Suzacq	Gerente de Banca Corporativa
Horacio Correge	Gerente de Banca Minorista & Pymes
Juan José Baluga	Gerente de Integración
Federico Veiga	Gte. de Créditos y Recuperación de Activos
Roberto Gelber	Gte. de Tesorería y Mercado de Capitales
Juan Cabrera	Gerente de Administración y Servicios
María Fernanda Brignoni	Gerente de Capital Humano y RSE
Luján Rodríguez	Oficial de Cumplimiento
Ana Gatti	Gerente de Auditoría Interna

**PRINCIPALES INDICADORES**

<b>Cifras expresadas en millones de US\$</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CIFRAS DE BALANCE</b>			
Total Activos Netos	1,908	1,999	3,357
Colocaciones Brutas SNF	1,220	1,181	1,299
Prev Colocaciones SNF	46	49	59
Colocaciones Netas SNF	1,174	1,132	1,239
Total Depósitos SNF	1,560	1,650	2,982
Patrimonio Neto	131	135	170
<b>RESULTADOS OPERATIVOS</b>			
Ing Financieros	147.3	148.7	138.2
Gastos Financieros	21.6	21.1	22.1
Margen Financiero Bruto	125.7	127.6	116.0
Ing por Serv Financieros Netos	42.4	49.9	30.7
Gtos operativos	140.9	136.7	132.1
Previsiones Colocaciones SNF	-20.6	-29.8	-30.7
Ajuste por inflación + Dif. De cambio	-0.6	0.1	1.5
Resultado Neto	-9.5	11.1	-14.5
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>			
Marg Fin Bruto/Patrimonio	96.2%	94.9%	68.3%
Indice de Productividad (1)	83.9%	77.0%	90.0%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
Cartera Vencida SNF	27.93	31.1	37.5
Indice de Morosidad SNF	2.3%	2.6%	2.9%
Indice de Cobertura SNF	3.75%	4.17%	4.57%
<b>CAPITALIZACION</b>			
Responsabilidad Patrimonial Neta	172.6	175.5	225.6
Activos ponderados por Riesgo	1,359.4	1,491.0	1,695.4
Ratio de Capitalización	12.69%	11.77%	13.30%
<b>OTROS DATOS</b>			
Número de Empleados	751	739	992
Número de Dependencias	39	38	54
Número de Clientes Deudores(en miles)	151	130.4	125
Número ATMs	93	97	217
Tipo de cambio	21.389	24.333	29.873

Fuente: Balances de BCU en pesos UY

## CARTA DEL DIRECTORIO

Estimados Accionistas:

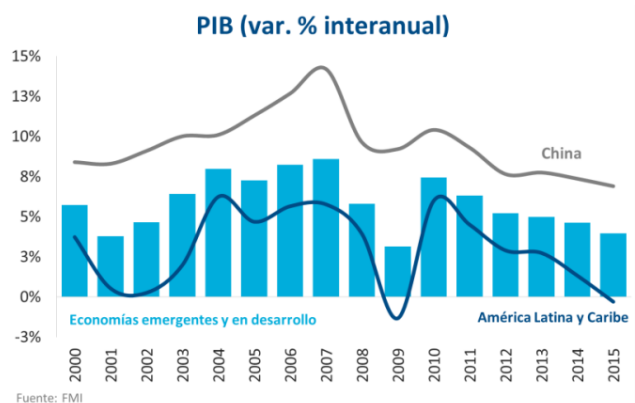
En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes, me es grato someter a vuestra consideración la presente Memoria, los Estados Contables y demás documentos correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015.

### Un contexto internacional más desafiante

A lo largo del 2015 la economía uruguaya recibió un shock internacional negativo que se plasmó en tres dimensiones: (i) desaceleración en economías emergentes y consolidación del escenario recesivo en la región, (ii) consolidación de la transición financiera hacia un mundo de dólar fuerte, tasas altas y condiciones más restringidas de financiamiento producto de la normalización monetaria en EE.UU (iii) caída generalizada del precio de los commodities.

#### Menor dinamismo global y escenario regional recesivo.

Durante 2015 la recuperación global permaneció frágil como resultado de la debilidad que continúa signando el desempeño de las economías avanzadas posterior a la crisis, y además por la consolidación del



enfriamiento a nivel de economías emergentes. Respecto a esto último, destaca el caso de China, tanto por su importancia sobre la dinámica de la actividad en la región como por su relevancia sobre la trayectoria del precio de las materias primas. En lo que refiere a la región, el último año estuvo signado por un deterioro pronunciado de la actividad económica, tanto en Brasil como en Argentina.

De forma concomitante, en ambos casos hemos asistido a una erosión sostenida de los principales equilibrios macroeconómicos. **En el caso de Brasil**, la conjunción de la recesión económica y la escalada de la crisis política se tradujo en un intenso deslizamiento cambiario, una fuerte corrección a la baja de las perspectivas y en la pérdida del grado inversor por parte de las principales agencias calificadoras. En este marco, la economía cerró el 2015 con la mayor contracción de los últimos veinticinco años (3,8%) y no hay señales que sugieran una reversión de la situación en el corto plazo. **En el caso de Argentina**, las principales novedades están asociadas a los ajustes que introdujo el nuevo gobierno al cierre del año, con el objetivo de promover un reordenamiento económico. Entre los principales anuncios destacan la eliminación de las retenciones a la exportación para trigo, maíz y carne y la rebaja progresiva para la soja, la rebaja de las retenciones para exportaciones industriales y exportaciones a la región, la eliminación de DJAI y el fin del cepo cambiario. Si bien lo anterior podría tener efectos recesivos en 2016, en el mediano y largo plazo permitiría reencauzar la economía sobre la senda de un crecimiento sostenible.

### Aumento de tasas por parte de la FED consolida transición financiera. El

desempeño económico en Estados Unidos sugiere que la recuperación se estaría consolidando, lo que habilitó a la reserva Federal a ponerle fin a la “era de las tasas cero”. En línea con lo anterior, el dólar se ha fortalecido marcadamente desde



junio 2014, imponiendo presión sobre el desvío de precios relativos que actualmente enfrenta Uruguay respecto a su universo relevante de socios y competidores. En ese sentido, el peso uruguayo se depreció con menor intensidad respecto a otras monedas, por lo cual si bien Uruguay se abarató frente a EE.UU, el rezago en materia de precios relativos se mantuvo e incluso se llegó a profundizar durante 2015.

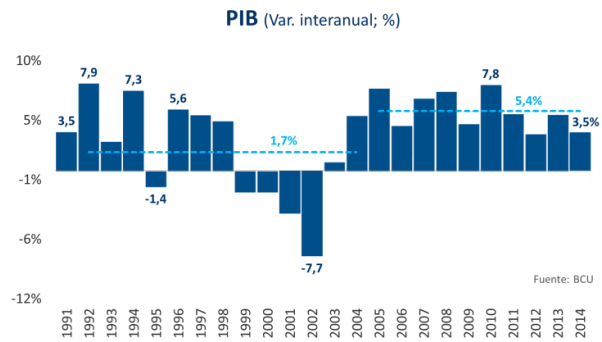
**Precio de las materias primas a la baja.** En este marco, y producto del debilitamiento de los fundamentos reales y financieros, el precio de los commodities mantuvo la trayectoria bajista que había comenzado en junio 2014. En ese sentido, en ausencia de shock sobre la oferta, los nuevos fundamentos no sugieren una recuperación en el corto plazo. Esto es así en tanto la recuperación global se mantendrá débil y el dólar continuaría fortaleciéndose.

## Uruguay: balance y perspectivas

En un marco internacional más complejo, la economía uruguaya consolida la transición hacia una fase más moderada del ciclo económico luego de haber experimentado diez años de dinamismo excepcional. Puntualmente, los datos de los últimos dos trimestres evidencian el estancamiento: en términos interanuales, el Producto se contrajo en el segundo trimestre (0,3%) y registró un crecimiento apenas positivo durante el tercero (0,6%).

Sobre esto último hay que realizar dos puntualizaciones dado que hay dos efectos particulares que han incidido sobre el desempeño reciente. Por un lado, el efecto irregular y de carácter transitorio que está ligado al comportamiento del sector “Electricidad Gas y Agua” y por el otro, el “efecto Montes del Plata” asociado a la producción y exportación de pulpa de celulosa. En este último caso, si bien el efecto sobre el crecimiento es genuino, se trata de un efecto que es de una sola vez y que se diluye en 2016. De este modo, al depurar ambos efectos, el crecimiento en los últimos seis meses es casi nulo.

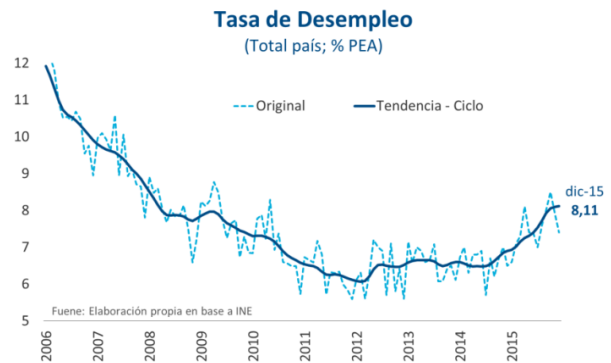
En este contexto, sorprende el desempeño del Consumo Privado, que luego de haber sido uno de los principales pilares del crecimiento en la última década, acumula su segunda contracción interanual.





En ese sentido, el deterioro del mercado laboral y la caída del ingreso en dólares producto del aumento del tipo de cambio habrían sido los motivos principales detrás de la pérdida del dinamismo.

Respecto a la evolución del mercado laboral, el balance del año sugiere que efectivamente el mercado de trabajo se encuentra procesando el impacto del cambio de fase del ciclo económico y del deterioro externo. De hecho, todos los indicadores exhibieron menor dinamismo respecto al año anterior. En particular, el aumento de la tasa de desempleo estuvo asociado a una caída del empleo y no a una oferta laboral más pujante como había sucedido durante 2014. Puntualmente, la tasa de desempleo aumentó 1 p.p. producto de la caída de la tasa de empleo y de la tasa de actividad (cerca de 1,5 p.p. y 1 p.p. respectivamente).



En términos de empleo, la conjunción de lo anterior pautó una pérdida de aproximadamente 27.600 puestos de trabajo durante 2015. A nivel sectorial, el deterioro se procesó de forma generalizada dentro de la órbita privada, siendo la *Industria Manufacturera* el sector más afectado, seguido por el sector *Primario* y por la *Construcción*.

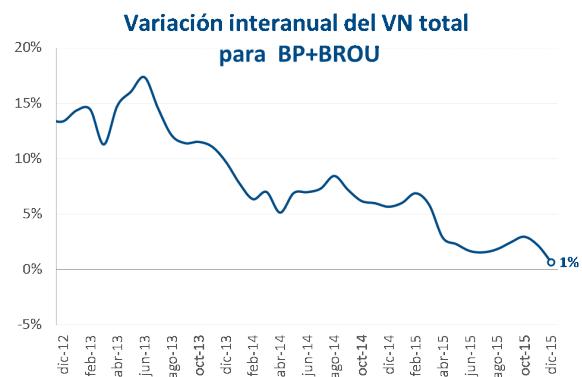
De forma concomitante al cambio de fase del ciclo económico, los principales equilibrios macroeconómicos también se han tensionado. Dado los cambios en el escenario internacional, la ausencia de una corrección podría suponer una fuente de vulnerabilidad en el corto plazo.

En términos de perspectivas, la economía uruguaya continuará desacelerando y consolidaría tasas de crecimiento por debajo del 1% durante 2016 y 2017.

Al mismo tiempo, las innovaciones en el plano internacional y doméstico continuarán tensionando el balance de los objetivos de la política económica: el tipo de cambio continuará depreciándose y la recomposición fiscal podría pasar a ser prioridad en detrimento de la inflación, que podría superar el umbral del 10% en el corto plazo. En este marco, el principal desafío que enfrenta la política económica consiste en lograr un reordenamiento macroeconómico que permita suavizar el impacto de la transición hacia una etapa más moderada del ciclo económico.

### Principales tendencias del Sistema Financiero uruguayo

El sistema bancario en 2015 registró un Volumen de Negocios (Créditos vigentes con el sector no financiero y Depósitos del sector no financiero) promedio con el SNF de USD 43.139 MM. Cabe destacar que si bien en términos interanuales el negocio del sistema

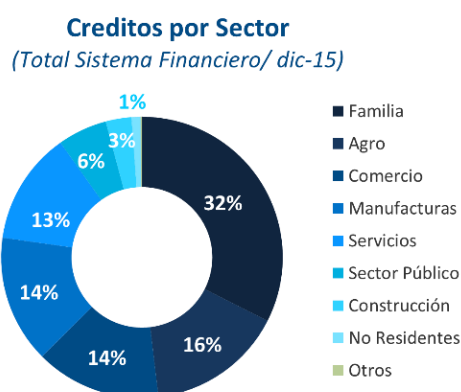


bancario continúa creciendo, en 2015 se consolidó su desaceleración. En efecto, mientras que para diciembre 2014 la variación interanual era de 6%, para diciembre 2015 ésta fue de 1%. El crecimiento anual fue impulsado únicamente por el incremento de los depósitos con el sector no financiero mientras que los créditos a dicho sector presentaron una caída en relación a diciembre de 2014.

En relación a los créditos, estos han evidenciado una caída en el ritmo de crecimiento. De hecho, mientras que para diciembre 2014 la tasa de crecimiento interanual rondaba en 6%, en diciembre de 2015 se consolidó una caída interanual de 3%, lo que lo ubicó en USD 13.732 MM para el total del sistema. A nivel de monedas, las colocaciones en ME son las que experimentan mayor detrimento, con una caída interanual de 1%, mientras que en MN (medido en moneda nacional) crecieron un 5% en relación a diciembre 2014.

A nivel sectorial, si bien las familias continúan siendo el principal destino del créditos (32%), su participación en la cartera cayó 1 p.p. respecto a 2014. En sentido contrario, industria y servicios incrementaron su participación en el total de créditos vigentes, en 1,7 p.p. y 1 p.p. respectivamente, e incluso industria

superó al sector comercio en su participación sobre el total, de forma que se consolidó en el tercer mayor destino del crédito al SNF, a diciembre 2015. Esta mejora fue a costa del detrimento experimentado en las colocaciones al agro y sector público, que descendieron 0,2 p.p y 2, p.p. su participación respectiva sobre el total, respecto a diciembre 2014.



Por su parte, a diciembre 2015 el total de obligaciones con el SNF totalizó en USD 29.745 MM lo que implicó un crecimiento interanual de 2% explicado en su totalidad por un mayor monto de depósitos en ME, que crecieron un 7% en relación a diciembre 2014. En efecto dichos depósitos han incrementado su participación sobre el total de obligaciones, de forma que la dolarización del sistema ascendió a 80%.

Por último, la rentabilidad del sistema, medida a través del ROE<sup>1</sup>, se ubicó en 13% al cierre de 2015, lo que implicó una mejora de 1,4 p.p. en relación a 2014. Dicha mejora fue impulsada principalmente por BROU que alcanzó un ROE de 17,2% mientras que el grupo de privados presentó una ligera caída en relación a diciembre 2014 que situó al guarismo en 9,4%. Los mayores resultados obtenidos en 2015 de USD 350 MM se explicaron casi en su totalidad por mayores ganancias por diferencia de cambio, que ascendieron USD 132 MM en relación a 2014. En efecto, si se desquitan dichas ganancias, la rentabilidad del sistema desciende a 3%.

<sup>1</sup> ROE se calcula como los Resultados del Ejercicio 12 meses en términos del Patrimonio promedio del año móvil.

## ❖ **Scotiabank Uruguay: entre el “business as usual” y el proceso de integración de Discount Bank**

En el marco de la economía en general y del sector financiero en particular recién descriptos, Scotiabank Uruguay presentó al cierre de 2015 un resultado negativo de USD 14.5 millones que fundamentalmente se explica por el costo del Plan de Retiro Voluntario Incentivado llevado adelante, así como por haber mantenido el patrimonio en moneda local en un escenario de fuerte valorización del dólar.

### En vías de integración

El ejercicio estuvo signado por las múltiples tareas vinculadas al proceso de adquisición de las operaciones de Discount Bank y, una vez obtenidas todas las autorizaciones y cerrada la compra, por el subsiguiente proceso de integración, aún en marcha al 31 de diciembre de 2015. Liderado por la Oficina de Integración y Cambio y 18 equipos de trabajo conformados por colaboradores de ambas entidades, el proyecto de Integración se puso en marcha formalmente a fines de julio.

Tras la compra de las operaciones de Discount Bank finalmente el 1° de noviembre y la apertura de ambas redes ya bajo el gerenciamiento de Scotiabank, se cerró el ejercicio operando normalmente poniendo al cliente en el centro de nuestros esfuerzos.

Este período de transición durante el cual las dos redes de sucursales siguen operando en paralelo dará paso en mayo de 2016 al rebranding total y la integración operativa bajo un mismo modelo. Con tal objetivo, los distintos grupos de trabajo siguieron avanzando en los planes que darán sustento a la unión definitiva.

Los principales hitos en materia de Integración alcanzados al 31 de diciembre pueden resumirse en los siguientes capítulos:

## Cierre de gaps identificados

Grupos de trabajo de las áreas de negocios y sistemas identificaron las principales brechas tecnológicas, de servicio, de producto u otras existentes entre Discount y Scotiabank, las mapearon, ponderaron y definieron cuáles deben ser cerradas antes de la conversión. A tales efectos se identificó también cuáles necesitaban un desarrollo de sistemas, sus correspondientes presupuestos y se las ponderó en el marco de un Comité de Asignación de Recursos especialmente creado para analizar los gaps de integración. Se comenzó a su vez el cierre de las brechas identificadas.

## Migración de sistemas

Para asegurar que los clientes de Discount puedan operar fluidamente desde el primer día de la integración se comenzó a trabajar en el diseño de la migración de toda la información a los sistemas de Scotiabank. Esto incluye el volcado de todos los datos de clientes, activos y pasivos en nuestro core Topaz, así como la migración de datos de homebanking para que las empresas y los individuos puedan transar en Scotia en Línea.

Otros proyecto clave iniciados consistieron en asegurar el funcionamiento de las tarjetas de débito de clientes Discount y la conversión de las tarjetas de crédito.

Aunque con alcance más limitado, también se iniciaron las tareas en la integración de datos en sistemas auxiliares y de gestión como Nodum, Banktrade y Dynatech, entre otros.

## Infraestructura edilicia y Red de Sucursales

La adecuación de nuestra infraestructura edilicia y Red de Sucursales a las necesidades del banco emergente de la fusión y su estrategia competitiva fue también un asunto clave en el que trabajaron distintas áreas junto a Gestión Administrativa.

A su vez se profundizó el análisis de la Red de Sucursales con vistas al rediseño de la misma evitando la superposición en diferentes barrios y departamentos.

## Personas

En lo que refiere a las personas destaca la adhesión en tiempo récord de 97 colaboradores al Plan de Retiro Voluntario Incentivado, lo que a su vez supone un importante desafío para la reorganización de los sectores a setiembre de 2016, cuando culminará el proceso efectivo de retiro.

Se definió el organigrama de primera línea pasando a reportar los sectores de ambos bancos a los mismos gerentes; esto llevó a que varios equipos comenzaran a trabajar en forma integrada adelantándose a la fecha formal de integración operativa y facilitando de este modo el trabajo cotidiano.

A los colaboradores provenientes del Discount se les abrió cuenta en Scotiabank, donde comenzaron a cobrar sus haberes. Se realizaron los primeros eventos conjuntos como Town Hall y Fiesta de Fin de Año, entre otros.

También los colaboradores de Discount participaron en sesiones de inducción a Scotiabank lideradas por el Área de Capital Humano y los principales ejecutivos del banco, al tiempo que comenzaron a realizar los cursos online del Programa Global de Aprendizaje.

## Cumplimiento

En materia de Cumplimiento también se está trabajó duramente en la adecuación de Discount a la normativa de Scotiabank. El foco estuvo puesto en la disminución de la cartera de clientes de alto riesgo, mayoritariamente no residentes, por la vía del análisis y reclasificación de los mismos o incluso el cierre de cuentas.

### ❖ El negocio siguió adelante con redoblado foco en el cliente

Las reseñadas tareas vinculadas al Proceso de Integración requirieron la intensiva dedicación del Equipo Ejecutivo del banco, así como la de diversos colaboradores del staff, desafiando los recursos y capacidades de seguir adelante con éxito con la estrategia general, en el primer año completo de ejercicio de Scotiabank como marca en el mercado uruguayo.

Más allá de ello, los avances registrados en las distintas áreas mostraron la madurez de la organización para seguir construyendo la sustentabilidad del banco.

Yendo a las cifras, la materialización de la compra de Discount Bank en noviembre implicó una inyección de USD 70 millones en Capital y USD 20 millones por la emisión de deuda subordinada. Esto permitió incorporar entre otros, préstamos al SNF por USD 117,8 MM. Asimismo, los depósitos adquiridos totalizaron USD 1.217,7 MM del SNF.

Hecha esta puntualización para que la comparación no se vea distorsionada, si consideramos SBU sin tomar en cuenta la adquisición, la Cartera de Créditos creció USD 13,6 MM, USD 58,3 MM de los cuales correspondieron a Banca Corporativa y, como contrapartida experimentaron una caída Banca Pymes de USD 11,6 MM, Consumo de USD 17,2 MM, Tarjetas USD 8,5 MM y Compra de Cartera de USD 10,6 MM, lo cual se explica fundamentalmente por la situación coyuntural que está atravesando el país.

En Depósitos se logró un crecimiento de USD 147,5 MM superando en un 63,3 % el crecimiento logrado en 2014 medido en dólares. Parte de este crecimiento se ve soportado por el incremento de la operativa con Tienda Inglesa.

Hecha la puntualización y considerando el Banco en su conjunto, el Resultado Contable arrojó una pérdida de USD 14,5 MM, la cual se explica en parte por los resultados extraordinarios vinculados a la adquisición de Discount Bank.

- Los activos líquidos del banco alcanzaron los USD 2.055,7 MM pasando de un 40,5 % sobre los Activos Totales en 2014 a un 61,2 % y los mismos sobre los Depósitos del SNF experimentaron también un aumento pero de un 49 % a un 69 %.
- Los Depósitos del Sector No Financiero alcanzaron los USD 2.981,8 MM que representan una porción del mercado de 10,8 % sobre el sistema financiero privado.
- Los Préstamos Totales al Sector No Financiero Vigentes ascendieron a USD 1.261,1 MM, lo cual arroja una participación en el mercado privado de 13,4 %.
- El indicador de cartera vencida se ubicó en el 2,9 % del total de colocaciones del SNF. La morosidad se ubicó en un 2,6 % en el presente ejercicio.

Durante el año **Banca Corporativa** continuó profundizando su condición de activo representante local de Scotiabank tanto frente a los clientes como con los ejecutivos del grupo en diversos mercados altamente especializados.

Continuó apoyando el desarrollo del sector agribusiness en Uruguay, acompañando en su crecimiento y desarrollo a los clientes agroexportadores, acopiadores y grandes productores, así como a toda la cadena logística asociada a dicho sector de actividad.



Participó activamente en la financiación de los sectores de industria, comercio, servicios así como de entes estatales, Intendencias y gobierno central.

Continuó desarrollando la participación en operaciones y negocios de comercio exterior y banca transaccional, concretando nuevos acuerdos de servicio de pago de sueldos y proveedores como resultado de un fuerte foco en la venta cruzada de productos. Se enfatizó la sinergia entre las Bancas, habiendo referido varios clientes corporativos al área Minorista para la concreción de acuerdos para productos de banca Persona y tarjetas de créditos.

La **Banca Minorista**, por su parte, siguió avanzando en la estrategia de multiplicar los productos por cliente a través del crossselling, mantuvo el esfuerzo en sucursales para el negocio de Pymes, profundizó su apuesta digital, inauguró Banca Premium e hizo un fuerte esfuerzo de Marketing por posicionar Scotiabank en el mercado.

Con tal objetivo se realizó una campaña multimedios cuyo principal mensaje fue “Descubre tu nuevo Banco de Siempre”. La implementación de la nueva imagen en el mercado bajo el mencionado slogan se basó en la producción de un spot de televisión protagonizado por empleados de Scotiabank. Esta campaña, que complementó su difusión a través de otros soportes, tuvo excelente respuesta, según demostraron los estudios de marca realizados:

- Aumento significativo del conocimiento sobre la marca Scotiabank.
- Al indagar sobre la imagen espontánea del banco, la mayoría de los encuestados realiza asociaciones positivas con la marca, tales como seguridad, solidez, respaldo, banco importante, ágil, internacional, moderno, entre otras.
- El 71% de los encuestados recuerda haber visto publicidades en las cuales se anunciaba el cambio de firma.

También Scotiabank invirtió en determinados esponsoreos que ayudaron a posicionar la marca, tales como: Unión de Rugby del Uruguay, Old Christians Club, Expoactiva Nacional, Piso 40, Club de Ejecutivos, Desayunos de Somos Uruguay, Shows musicales y espectáculos dirigidos a la familia.

En línea con la estrategia global de digitalización, se avanzó en las diversas funcionalidades y amigabilidad de nuestra **Banca Online:**

En Noviembre de 2015 se lanzó una nueva versión de Home Banking que ofrece una navegación más amigable y moderna, también se lanzó la App Mobile, para Android e IOS, se superó la meta de tasa de derivación y se incrementaron las transacciones con corresponsales. Por ejemplo, se aceptan depósitos en las cajas de Tienda Inglesa, desembolso de préstamos y pago de cuotas de préstamos en Red Pagos, y se instalaron los 10 ATM inteligentes que aceptan depósitos sin sobre.

En lo que refiere a **productos y tarjetas** destaca la colocación de 120.000 tarjetas de débito dentro del programa Club Card de Tienda Inglesa, lo cual significó facilitar a los clientes del programa el programa a los beneficios de tarjeta de débito sin tener demasiado impacto en su modelo de compra habitual. Esto posicionó al banco como líder privado del segmento tarjetas de débito y co líder del mercado total con el estatal BROU.

En tarjetas de crédito Scotiabank se mantuvo como uno de los líderes de mercado y lanzó la American Express Platinum, producto que completa la oferta de valor del producto Premium.

El Préstamo Hipotecario se rediseñó modificando la forma de acceder al mismo y la facilidad para los procesos de firma, contratación de seguros y tasación. A su vez, se creó la Cuenta Ahorro Programado, que crea una metodología de ahorro.

En el mercado de las **Empresas Pequeñas y Medianas**, nuestra participación se centró en brindar financiamiento para el capital de trabajo de las mismas como así también formar parte de sus inversiones a largo plazo. Nuestras aplicaciones en Mobile y en Homebanking profundizaron sus funcionalidades en el mundo de las Empresas para facilitar los servicios de pago de sueldos y proveedores que simplifican el trabajo operativo de las mismas.

En lo que refiere al **Sector Agropecuario**, acompañamos los diferentes subsectores en sus respectivas zafas de negocios donde destacamos dos eventos como los más relevantes. La Expo Activa que se realiza en el mes de Marzo y muestra al mercado todos los adelantos en materia de Agricultura y la logística asociada y por otro lado la Expo Prado donde se exponen los máximos ejemplares en lo que refiere a genética de nuestra Ganadería Nacional.

También se trabajó junto a las distintas sociedades de Criadores y asociaciones rurales que nuclean a productores de diferentes ramas del negocio, siempre ofreciendo asesoramiento y financiamiento para el sector.

Durante el año también se consolidó la reestructura del Área de **Tesorería y Mercado de Capitales**, que orientó sus actividades hacia los mercados y los negocios. Destaca la emisión de una nota estructurada para el financiamiento de la hoja de balance en pesos con muy buen resultado para nuestro banco. A su vez, la concreción de la compra del Discount Bank incrementa el volumen de activos y pasivos bajo gerenciamiento de la Tesorería y fortalece el equipo con nuevos profesionales especializados.

En materia de **Riesgos** se avanzó fuertemente en la adecuación a los estándares de BNS. En 2015, con la Auditoría de Recupero cumplida, todas las áreas de Riesgo (salvo Riesgo Operacional) fueron auditadas por parte del grupo al menos una vez. El Área logró durante 2015 estabilizarse de forma de manejar las problemáticas diarias de manera eficiente,

permitiéndole enfocarse en nuevos proyectos. A mediados de 2015 se incluyó el cálculo de capacidad total de servicio de deuda en el sistema financiero (“TDSR” por sus siglas en inglés) para los créditos al consumo. Se considera éste como el principal avance en materia de manejo de adjudicación de créditos minoristas.

A su vez, en 2015 cambiamos la posición, es decir el mix de monedas, del patrimonio de SBU: El aporte de capital para la compra de DB nos permitió cambiar el mix patrimonial, volcándonos mucho más hacia el dólar. Gracias a este cambio de posición nuestro patrimonio se encuentra hoy prácticamente inmunizado frente a la devaluación o revaluación del dólar.

El Área de **Finanzas** tuvo una participación activa en la negociación e implementación de la adquisición de Discount Bank, incluyendo el relacionamiento con la contraparte así como también con el regulador. Asumió también el rol de asesor en la implementación, desde lo contable e impositivo, del plan de retiro voluntario.

Implementó mejoras en los reportes de información gerencial disponibilizando el 100% de los mismos en un portal web, al tiempo que diseñó el modelo de control de la gestión de la adquisición de Discount.

La promoción, monitoreo y liderazgo de la optimización de gastos también estuvo en el foco de la tarea del Área.

En materia de **Cumplimiento** 2015 fue un año intenso. La Unidad de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, continuó la adecuación a los altos estándares y mejores prácticas impartidas por el Grupo Scotiabank, manteniendo el enfoque de riesgo y en cumplimiento de la normativa impuesta por el regulador local. En este sentido, se adecuaron manuales y procedimientos, se establecieron controles exigentes al momento de proceder a la apertura de cuentas, cumpliendo con la política de “Conoce a tu Cliente” para lograr establecer

relaciones sólidas y rentables así como también evitar la exposición a riesgos reputacionales.

Se evaluaron y optimizaron los parámetros establecidos para el monitoreo de transacciones de clientes, logrando una mayor eficacia y eficiencia del sistema. Se consolidó la Unidad de Debida Diligencia Mejorada, cuyo objetivo principal es identificar y gestionar el riesgo de clientes calificados como Alto Riesgo. Asimismo se brindó el soporte necesario a todas las unidades de negocios, para cumplir con las exigencias impuestas por la Ley de Cumplimiento Tributario de Cuentas Extranjeras (FATCA).

En el área **Legal y Notarial** se continuó con la mejora de procesos, logrando optimizar la atención de los clientes tanto internos como externos. En el transcurso del ejercicio el Banco no ha recibido sentencias desfavorables en ningún litigio, y no existen juicios significativos pendientes al cierre del ejercicio.

En cumplimiento de su rol principal, que es dar a la Dirección un aseguramiento objetivo sobre el estado de los procesos de administración de riesgos, control y gobierno corporativo, el Área de **Auditoría Interna** continuó su desafío de agregar valor y ayudar a mejorar las operaciones de Scotiabank Uruguay. Esto a través de la ejecución de un Plan Anual basado en riesgos aprobado por el Comité de Auditoría, y de otras actividades permanentes de monitoreo continuo, alineadas con la normativa regulatoria y con los estándares internacionales y prácticas para la función en el Grupo Scotiabank. La estructura organizacional se vio fortalecida a fines de 2015 con la incorporación de colaboradores en el marco del proceso de Integración (con DBLA), lo que permitirá expandir y consolidar la contribución del Área al logro de los objetivos de la institución.

El ejercicio sobre el cual se rinde cuenta en esta memoria mantuvo un marcado sesgo hacia las personas y fundamentalmente hacia la adecuación de la plantilla de empleados y sus perfiles a las necesidades actuales y futuras del banco emergente. Con ese objetivo el Área de **Capital Humano & Comunicación** lideró un plan basado en liderazgo, administración y fortalecimiento del talento, eficiencia organizacional y cultura de colaboración.

Destaca el cambio de estructura materializado a comienzos de año a través del cual Diego Masola se convirtió en el CEO del banco pasando Horacio Corregge a ocupar la posición de Gerente de Banca Minorista & Pymes.

El exitoso diseño y ejecución del Plan de Retiro Voluntario Incentivado, pieza fundamental en la estrategia de compra de Discount Bank, también desataca entre otros programas llevados adelante por el Área. Por ejemplo, se realizó por primera vez la evaluación de puestos de primera línea de reporte de acuerdo a la metodología de Scotiabank. Las gerentes de Capital Humano y Liderazgo se certificaron como entrenadoras Ilead y más de 100 colaboradores se capacitaron en Liderazgo Situacional y Coaching bajo el programa Ilead. En general el entrenamiento ocupó un pilar clave en la busca de mejorar el desempeño, obtener eficiencias y mejorar la calidad de servicio.

Otro hito estuvo marcado por la participación en Viewpoint por primera vez estableciendo la marca a partir de la cual nos mediremos año a año.

La cultura de colaboración se fomentó a través de la comunicación interna de dos vías a través de una potenciada Intranet, mailings, newsletters, revistas, afiches, carteleras, reuniones, visitas, Town Halls, Family Day, Fiesta de Fin de Año, Back to School, videos, entrevistas, desayunos de colaboradores con el Gerente General, entre otras oportunidades de contacto cara a cara.

Se dio un gran impulso a las acciones de **Responsabilidad Social** y trabajo voluntario haciendo foco en Salud, Ambiente y Educación. Por su contribución en estas áreas Scotiabank Uruguay fue premiado en sendas ceremonias públicas por prestigiosas entidades como Deres, Repapel y Desem. Además del impulso institucional dado a estas actividades, se consiguió que 14% de la plantilla de colaboradores participara en tareas voluntarias durante el año.

Los avances reseñados hasta aquí fueron en buena medida posibles gracias a la estabilidad, robustecimiento y mejora de los procesos, operaciones, sistemas y la seguridad, todas actividades a cargo del **Área de Administración y Servicios**.

La gestión eficiente de los costos satisfaciendo a los usuarios, su vital liderazgo en el proceso de integración, el monitoreo de los proyectos estratégicos y el aseguramiento de la disponibilidad de sistemas estuvieron en el centro de la acción del área. La consolidación de Operaciones en Banca de Servicio, la documentación y actualización de procesos y manuales operativos, así como la baja tasa de fraudes aparecen entre los logros anuales del área.

En particular **Sistemas** debió hacerse cargo de una serie de proyectos clave para cumplir con los objetivos organizacionales: Se cambió la infraestructura de Hardware de Base de Datos, lo que permitió duplicar nuestra capacidad operativa y evitar situaciones de downtime; se migró la versión procesadora de Pronto! para posibilitar la utilización de la nueva infraestructura; extendimos la red de atención de cajas y desembolso de préstamos, acercándonos a nuestros clientes, vía corresponsalías; se atendieron y resolvieron proyectos de Compliance e Integración, al tiempo que se pusieron en producción un nuevo evaluador crediticio, la APP mobile para Apple, un nuevo producto de ahorro y dispositivos de pago de facturas en sucursales.

Por su parte, **Banca de Servicios** dio soporte a todos los grandes proyectos llevados a cabo como el cierre de la compra del DBLA, manejo efectivo en reducción de costos vs. presupuesto, soporte en cambio de Nazca en la WEB, bancarización dentro de Inclusión Financiera, emisión de tarjetas de débito Club Card de Tienda Inglesa (más de 100.000 plásticos y contratos procesados solo en esta campaña), mejora continua de procesos y automatización de controles.

El mayor aporte de Banca de Servicios a la estrategia, justamente tuvo que ver con su alineación en poner foco en el cliente y todo lo realizado en ese sentido, transmitiendo ideas sencillas y de rápida aceptación como ser la de adueñarse del problema o del reclamo del cliente, ya sea interno o externo, realizando su seguimiento hasta la definición o solución del mismo.

En busca de mantener nuestra acción centrada en el cliente y a su vez orientada a desempeño, nuestro objetivo fundamental será convertirnos durante el ejercicio en curso en el mejor banco para ayudar a los clientes a mejorar su situación, proporcionándoles soluciones adecuadas a sus necesidades.

Cumpliremos con dicho objetivo y continuaremos trabajando dentro del marco de la estrategia a fin de ejecutar nuestros planes.

Deseamos manifestar un agradecimiento especial a cada uno de nuestros clientes y nuestros accionistas por su fidelidad permanente y su confianza en Scotiabank Uruguay.

Gracias también a cada una de las personas que integran nuestro valioso equipo, ya que los logros del año 2015 no hubieran sido posibles si no contáramos con la dedicación y compromiso de nuestros colaboradores.

Atentamente,

El Presidente del Directorio