

**COMERCIAL**

**MEMORIA ANUAL**

**2013**

**NUEVO BANCO COMERCIAL S.A.**

## VISIÓN Y MISIÓN NUEVO BANCO COMERCIAL

### VISIÓN

Ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, 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**

Ricardo Andrés Cruells

Néstor Francisco Blanco

César Ernesto Calderón Herrada

Guillermo Alvarez Calderón Meléndez

Martín Guerra

## **STAFF GERENCIAL**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Horacio Correge         | Gerente General  |
| Luis Álvarez            | Gerente de Finanzas  |
| Gervasio Fernández      | Contador General   |
| Maximiliano Saporito    | Gerente de Planeamiento Estratégico,<br>Cumplimiento y Legales |
| Alejandro Suzacq        | Gerente de Banca Corporativa                                   |
| Gustavo Manríquez       | Gerente de Banca Minorista                                     |
| Juan José Baluga        | Gerente de Productos Minoristas                                |
| Federico Veiga          | Gte. de Créditos y Recuperación de Activos                     |
| Roberto Gelber          | Gte. de Tesorería y Mercado de Capitales                       |
| Juan Cabrera            | Gte. de Administración y Servicios                             |
| María Fernanda Brignoni | Gerente de Capital Humano y RSE                                |
| Luján Rodríguez         | Oficial de Cumplimiento  |
| Ana Gatti               | Gerente de Auditoría Interna                                   |
| Pablo Varela            | Gerente de Asesoría Legal y Notarial                           |

**PRINCIPALES INDICADORES**

| Cifras expresadas en millones de U\$S | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>CIFRAS DE BALANCE</b>              |         |         |         |         |
| Total Activos Netos                   | 1.499   | 1.706   | 1.797   | 1.908   |
| Colocaciones Brutas SNF               | 706     | 932     | 1.149   | 1.220   |
| Prev Colocaciones SNF                 | 33      | 46      | 45      | 46      |
| Colocaciones Netas SNF                | 673     | 886     | 1.104   | 1.174   |
| Total Depósitos SNF                   | 1.164   | 1.406   | 1.487   | 1.560   |
| Patrimonio Neto                       | 185     | 170     | 129     | 131     |
| <b>RESULTADOS OPERATIVOS</b>          |         |         |         |         |
| Ing Financieros                       | 119,9   | 120,8   | 119,6   | 147,3   |
| Gastos Financieros                    | 35,6    | 25,7    | 17,3    | 21,6    |
| Margen Financiero Bruto               | 84,3    | 95,1    | 102,3   | 125,7   |
| Ing por Serv Financieros Netos        | 22,3    | 22,1    | 43,1    | 42,4    |
| Gtos operativos                       | 95,3    | 103,7   | 154,0   | 140,9   |
| Previsiones Colocaciones SNF          | 11,8    | 16,0    | - 1,4   | - 20,6  |
| Ajuste por inflación + Dif. De cambio | - 9,0   | - 6,7   | - 0,5   | - 0,6   |
| Resultado Neto                        | - 1,7   | - 3,3   | - 1,7   | - 9,5   |
| <b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>           |         |         |         |         |
| Marg Fin Bruto/Patrimonio             | 45,5%   | 55,8%   | 79,3%   | 96,2%   |
| Indice de Productividad (1)           | 61,7%   | 65,8%   | 62,8%   | 66,0%   |
| <b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>             |         |         |         |         |
| Cartera Vencida SNF                   | 19,9    | 29,2    | 31,6    | 27,9    |
| Indice de Morosidad SNF               | 2,8%    | 3,1%    | 2,2%    | 2,3%    |
| Indice de Cobertura SNF               | 4,68%   | 4,97%   | 3,96%   | 3,75%   |
| <b>CAPITALIZACION</b>                 |         |         |         |         |
| Responsabilidad Patrimonial Neta      | 184,5   | 170,5   | 151,4   | 172,6   |
| Activos ponderados por Riesgo         | 1.025,0 | 1.308,0 | 1.445,3 | 1.359,4 |
| Ratio de Capitalización               | 18,00%  | 13,04%  | 10,48%  | 12,69%  |
| <b>OTROS DATOS</b>                    |         |         |         |         |
| Número de Empleados                   | 742     | 734     | 758     | 751     |
| Número de Dependencias                | 46      | 46      | 45      | 39      |
| Número de Clientes Deudores(en miles) | 114     | 151     | 161     | 151     |
| Número ATMs                           | 141     | 168     | 166     | 166     |
| Tipo de cambio                        | 20,094  | 19,898  | 19,399  | 21,389  |

Indice de Productividad (1) =  $(\text{Gtos Adm} + \text{Amort} / \text{Ing fin} + \text{Ing por Serv} + \text{Gan Oper})$

Fuente: Balances de BCU en pesos uruguayos

## **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, el Informe de la Comisión Fiscalizadora y demás documentos correspondientes al 11º Ejercicio, finalizado el 31 de diciembre de 2013.

### **Contexto macroeconómico**

Desde el comienzo de 2012 la economía uruguaya ha venido exhibiendo un proceso de desaceleración, consistente con un escenario internacional y regional menos amistoso. Mientras la tasa de crecimiento promedio entre 2004-2011 ascendió a 5,8%, el registro para el 2012 se ubicó en el entorno del 4%, tasa similar a la que habría registrado en 2013.

Además de la pérdida de dinamismo, la heterogeneidad en el desempeño de las distintas actividades ha sido otro de los rasgos que ha caracterizado a la economía uruguaya en estos últimos dos años.

Desde la óptica de la demanda, el Consumo ha sido uno de los principales motores de la actividad a pesar de que sus fundamentos se han ido debilitando, en particular a raíz del deterioro observado en el mercado de trabajo y de la moderación de los salarios.

Respecto a la inflación, el registro interanual del índice de Precios al Consumo (IPC) correspondiente a diciembre se ubicó en 8,5% y se evidenció la persistencia de las tensiones sobre el sistema de precios.

Por último, en un contexto de transición financiera global y de fortalecimiento generalizado del dólar, el peso uruguayo experimentó un proceso importante de depreciación durante 2013, alcanzando a cotizar a \$/USD 22,7 (al comienzo de setiembre). Si se considera la variación entre enero y diciembre, la depreciación se ubicó en el orden del 10%.

En particular, a partir de mayo confluyeron dos factores que impulsaron la cotización: el cambio de régimen de la Política Monetaria implementado por el BCU y la primera mención del Presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) sobre el eventual retiro de los estímulos monetarios.

### **Sistema financiero**

En el mismo sentido que el resto de la economía, en los últimos años el sistema financiero uruguayo ha mostrado una evolución positiva en su desempeño. Sin embargo, a diferencia de la desaceleración de la economía en general, el 2013 continuó siendo favorable para el negocio bancario. Este dinamismo se pudo observar tanto por sus resultados como a través del volumen de negocio transado.

En primer lugar, a lo largo del 2013 el sistema bancario uruguayo ha mejorado sus niveles de rentabilidad. Por un lado, el resultado total del sistema financiero alcanzó los USD 491 millones al cierre de 2013, monto superior al acumulado en 2012 por USD 194 millones. Por otro, a nivel de rentabilidad, el indicador ROE del sistema (calculado como los resultados después del ejercicio acumulados anuales, en términos de patrimonio) mostró una evolución heterogénea a lo largo del año. Hasta junio, el ROE ascendió en promedio a 9,7% para el total de la banca, aunque con pequeñas variaciones mensuales y de signos contrapuestos.

Sin embargo, en la segunda parte del año los resultados de los bancos se incrementaron a una mayor velocidad, logrando de esta forma que el ROE promedio de todo el sistema se incremente hasta llegar en Diciembre a 19%. Lo anterior fue positivo para todo el sistema, no sólo porque el ROE promedio total aumentó 6,9 p.p. respecto a diciembre 2012, sino también porque la mejora fue generalizada para la mayoría de las instituciones bancarias.

Así mismo, la depreciación del peso uruguayo frente al dólar a partir del cambio de régimen del BCU y el anuncio de la FED relativo a un eventual desarme monetario, generó resultados extraordinarios por diferencia de cambio en el segundo semestre, explicando en parte la mejora de la rentabilidad. Esto se debió a que varios de los bancos locales mantienen una posición abierta en moneda extranjera. De todas maneras, este incremento de resultados fue acompañado por mayores márgenes financieros y por servicios a nivel general de bancos, que aunque parcialmente contrarrestados por mayores pérdidas por retribuciones al personal, de todas formas generaron ganancias para el sistema.

Por otra parte, el Volumen de Negocios bancario, considerado como la suma de obligaciones y créditos al sector no financiero (SNF), se incrementó USD 3.626 millones (9,7%) en el último año alcanzando de esta manera los USD 40.870 millones.

Por su parte, a diciembre de 2013 el total de obligaciones con el SNF totalizó en USD 27.566 millones, implicando un crecimiento del 9% en el último año. Al analizar la composición por monedas, los depósitos en moneda extranjera mostraron un mayor crecimiento (USD 2.053 millones) frente a los nominados en pesos uruguayos (USD 126 millones).

Finalmente, los depósitos tanto de residentes como de no residentes aumentaron el último año (USD 1.829 MM y USD 285 MM respectivamente) impulsados en mayor medida también por los nominados en moneda extranjera (91% y 85% respectivamente).

Por su parte, el stock de créditos al SNF creció USD 1.446 millones (12,2%), correspondiendo el 71% de dicho incremento a colocaciones en ME. Por su parte, el total de préstamos otorgados al SNF en MN medido en pesos uruguayos creció \$U 18.016 millones. En ambos casos, el incremento se verificó tanto para el BROU como para la banca privada.

En concreto, los créditos al SNF privado aumentaron 14,1% (USD 1.532 millones), donde el incremento fue generalizado por banca y moneda. A nivel sectorial, los créditos al SNF privado para la banca privada aumentaron 15% y para el BROU 12,5%. Discriminando por monedas, los créditos al SNF privado en moneda extranjera (calculados en dólares americanos) se incrementaron 16,8% mientras que en pesos uruguayos (medidos en moneda nacional) crecieron 21,4%.

### **Nuevo Banco Comercial**

En el marco de la economía en general y del sector financiero en particular recién descritos, Nuevo Banco Comercial presentó al cierre de 2013 un Estado de Resultado negativo producto de una serie de ajustes de carácter estructural que tienen como fundamento preparar al Banco para su sustentabilidad de mediano y largo plazo. Las tareas realizadas ponen a la entidad en condiciones de atender mejor a los clientes, ser más productivos, aumentar los volúmenes de negocio y mejorar el nivel de rentabilidad de aquí en más.

Los avances registrados en materia de estrategia, administración y operación general del negocio; mejora de procesos y sistemas, progresos comerciales, de cumplimiento y control, de organización de la estructura y el trabajo de los equipos, preparan el terreno para procesar el cambio de marca durante el ejercicio 2014. Consideramos que el impacto sobre el resultado de estos cambios será evidente al cierre de los próximos ejercicios.

Durante 2013 aumentó la cartera de créditos en USD 74 MM, fruto del crecimiento registrado en cada una de las bancas: Pymes 14%, Corporativa 1%, Consumo 9% y Tarjetas 16%.

Del lado derecho de la hoja del balance destacamos un crecimiento de depósitos de de USD 73 MM superando la meta presupuestal en un 1.5 %.

En materia de **Planeamiento Estratégico** durante 2013 se profundizó el modelo de Balanced Scorecard alineando los objetivos de las áreas y sus sectores a las metas generales del banco. De hecho en el año se pasó de tener ocho tableros correspondientes a las gerencias de Área a tener 30 sumando y encadenando a las gerencias de Sector. A la hora de aprobar iniciativas se priorizaron las de mayor impacto en los resultados del banco.

Durante el año **Banca Corporativa** afianzó su condición de activo representante local de Scotiabank tanto frente a los clientes como con los ejecutivos del grupo en mercados diversos y altamente especializados. Continuó apoyando el desarrollo del agribusiness en Uruguay, acompañando en su crecimiento a los clientes agroexportadores, acopiadores y grandes productores, así como toda la logística en torno a dichas actividades. También puso mayor foco en los negocios de comercio exterior así como en los servicios de pagos de sueldos y pagos de proveedores.

La **Banca Minorista**, por su parte, profundizó la política de aproximación al cliente basada en soluciones y beneficios, pero con fuerte foco en convertirse en banco principal de los mismos, para lo cual desarrolló una variada oferta de cuentas en base al estudio de los diversos perfiles de clientes. Se siguió avanzando en la estrategia de multiplicar los productos por cliente a través del crosselling y se mantuvo el esfuerzo en sucursales para el negocio de Pymes apoyado desde Casa Central por la unidad especializada creada en el ejercicio anterior. En materia de campañas publicitario-comerciales destacó “Amiga para ahorrar” en tarjetas y “Especialistas” en el mensaje empresas.

En lo que respecta a infraestructura edilicia se rediseñó la Red de Sucursales consolidando las operaciones de agencias geográficamente cercanas, al tiempo que se inauguró un nuevo local en el shopping Nuevocentro. El área minorista sumó un nuevo sector, Seguros, del cual se espera comience a arrojar interesantes resultados a partir del próximo ejercicio.

Durante el año también comenzó a procesarse una fuerte reestructura del Área de **Tesorería y Mercado de Capitales** orientando sus actividades hacia los mercados y los negocios y no tanto a servicios internos del banco. Para estos cambios se apostó a la incorporación de nuevos sistemas que mejoran la presentación de la información sobre sus inversiones a los clientes preferenciales y hacen más eficiente la atención. Se incorporaron al Área nuevos profesionales, crecieron los negocios de Tesorería y se llegó al mercado de las Afaps y otros clientes institucionales.

El Área de **Finanzas** comenzó a emitir información de rentabilidad por cliente, segmento y producto, un paso clave en la estrategia general del banco que atiende las necesidades de los auditores, accionistas, reguladores y las áreas de negocios.

Además se procesaron cambios a nivel de sistemas tanto en el sector contable como de impuestos que mejoran la calidad de información y la eficiencia tanto en los cierres contables como en la presentación de la información fiscal. Comenzaron a implementarse las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por su sigla en inglés) en el marco de un proceso general de adopción de las mismas que demandará al menos dos años.

La Gerencia de **Riesgos** tuvo el desafío de posicionar al área como socia estratégica de los sectores comerciales, al tiempo que evangelizó sobre los estándares de Scotiabank en la materia y su prudencia en la administración del riesgo. El Área llevó adelante una serie de cambios de roles, responsabilidades, procesos y procedimientos. Entre los más salientes destacan la reducción de los tiempos de respuesta hacia las diferentes líneas de negocios, el pasaje de la escritura de los créditos al área de negocios y la migración de procesos y reportes de riesgo de mercados a Canadá.

El ejercicio sobre el cual se rinde cuenta en esta memoria tuvo 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. Con ese objetivo el Área de **Capital Humano y Responsabilidad Social** lideró un plan de retiro incentivado, al que adhirieron 90 colaboradores próximos a jubilarse, e incorporó jóvenes profesionales de alto potencial tanto a las áreas centrales como las Sucursales. Valorado como un cambio clave en términos estratégicos, el impacto sobre el balance anual del mencionado plan es en buena medida lo que explica el resultado negativo.

Los movimientos se complementaron con la reorganización del trabajo en varios sectores y departamentos y con un fuerte plan de capacitación presencial y online. Los cambios alcanzaron a la propia Área que redefinió su sistema de atención y fortaleció las tareas vinculadas a gestión y desarrollo de las personas.

Se intensificó la comunicación interna de dos vías a través de mailings, newsletters, revistas, afiches, carteleras, reuniones, visitas, Town Halls, videos, entrevistas, desayunos de colaboradores con el Gerente General, almuerzos con el Country Head, entre otras oportunidades de contacto cara a cara. Y se dio un gran impulso a las acciones de Responsabilidad Social y trabajo voluntario haciendo foco en Salud, Ambiente y Educación.

En materia de **Cumplimiento y Control** el año 2013 fue muy desafiante en virtud de que se adoptaron la mayoría de las prácticas corporativas en la materia. Para la prevención del lavado de activos se terminaron de implementar herramientas corporativas a nivel de sistemas y software que utiliza Scotiabank tales como ACRM Word Check, Hot Scan y BCA Prime. También se adaptaron manuales y procedimientos locales a prácticas corporativas, se capacitó en las mismas incluyendo visitas de ejecutivos a Toronto con tal fin.

En materia de cumplimiento normativo se continuó el proceso de adaptación a los estándares corporativos y en materia legal se cerró el año sin haber tenido suceso ni juicio importante.

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 estabilización del Core, reducción de incidentes críticos, optimización del cierre diario, renovación de PC portables y de escritorio, actualización de software, encriptación de notebooks, mejoras en pagos de sueldos/proveedores, corrección al formato Multicash, mejoras en la prevención y el monitoreo de fraude, el proyecto Scantech y los pagos Fonasa son solo algunos de los avances que nos permitieron operar con éxito durante 2013.

En este marco, los resultados de Nuevo Banco Comercial se pueden resumir en los siguientes puntos:

- En Depósitos el crecimiento fue de USD 73 MM superando la meta presupuestal en un 1,5 %.
- El Resultado Contable arrojó una pérdida de USD 9,5 MM.
- Los activos líquidos del banco alcanzaron los USD 675,5 MM pasando de un 33 % en el 2012 a un 35 % sobre los Activos Totales y los mismos sobre los Depósitos del SNF experimentaron también un aumento pero de un 40 % a un 43 %.
- Los Depósitos del Sector No Financiero alcanzaron los USD 1.560 MM que representan una porción del mercado de 10,4 % sobre el sistema financiero privado.
- Los Préstamos Totales al Sector No Financiero alcanzaron USD 1.192 MM, lo cual arroja una participación en el mercado privado de 14,3 %.
- El indicador de cartera vencida se ubicó en el 2,3 % del total de colocaciones del SNF.
- La morosidad mejoro respecto al año anterior pasando de un 2,11 % en el 2012 a 2,01 % en el presente ejercicio.

En busca de los resultados, sobre los cuales pondremos especial énfasis, nuestro objetivo fundamental será convertirnos en el mejor banco para ayudar a los clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones adecuadas a sus necesidades específicas.

Cumpliremos con dicho objetivo y continuaremos trabajando dentro del marco de la estrategia altamente alineada y de cooperación conocida como “Un equipo... un objetivo” 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 Nuevo Banco Comercial.

Gracias también a cada una de las personas que integran nuestro valioso grupo humano, ya que los logros del año 2013 no hubieran sido posibles si no contáramos con la dedicación, compromiso y espíritu de equipo de nuestros colaboradores.

Atentamente,

El Presidente del Directorio