# 2012

**INFORME ANUAL**

## CARTAS A LOS ACCIONISTAS

JPMorgan Chase & Co.

CARTA DEL PRESIDENTE Y
DIRECTOR GENERAL JAMIE DIMON 2

NUESTRO PLAN REGULATORIO Y DE CONTROL TIENE
MÁXIMA PRIORIDAD (MÁS ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS
DEL EPISODIO DE LA "BALLENA DE LONDRES") 8

UNA EVALUACIÓN FRANCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS
ESTADOS UNIDOS Y DEL MUNDO; OPORTUNIDADES Y RETOS 15

JPMORGAN CHASE ENCARA EL FUTURO CON FIRMEZA 23

UTILIZAMOS NUESTRAS CAPACIDADES EXCLUSIVAS PARA
HACER AÚN MÁS POR NUESTROS CLIENTES Y COMUNIDADES 28

NUESTRO PERSONAL ES EL FUTURO – CÓMO FORMAMOS
Y RETENEMOS A NUESTROS LÍDERES 33

REFLEXIONES FINALES 37

BANCA PERSONAL Y DE DESARROLLO COMUNITARIO 38

BANCA CORPORATIVA Y DE INVERSIÓN 45

BANCA COMERCIAL 52

GESTIÓN DE ACTIVOS 57

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 62

# Estimados Accionistas,

Jamie Dimon con empleados en Ohio

Nuestra compañía registró un nivel récord de ganancias netas de USD 21.300 millones a partir de una cifra de ingresos de USD 97.000 millones en 2012. Por tercer año consecutivo, obtuvimos un nivel récord de ganancias netas y una tasa de rentabilidad sobre el capital tangible de al menos 15%.

Nuestro rendimiento financiero refleja una base de sólidos resultados prácticamente en todos nuestros negocios, gracias al impulso de una fuerte actividad de préstamos y del crecimiento de los depósitos. También mantuvimos nuestro puesto como una de las empresas líderes en la industria y continuamos aumentando nuestra participación de mercado en áreas clave de nuestra franquicia.

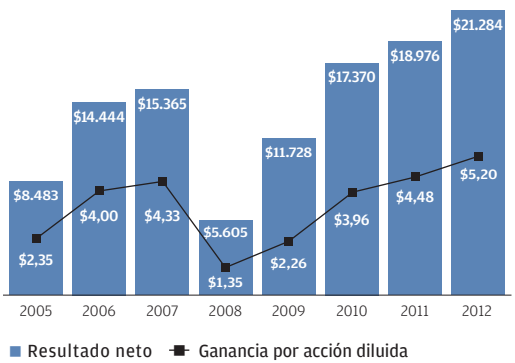
Estos resultados financieros se han traducido en un buen rendimiento de nuestras acciones. Para los accionistas de Bank One desde el 27 de marzo

de 2000, las acciones han tenido una rentabilidad superior a la de la mayoría de las empresas financieras y al índice S&P 500. Desde la fusión de JPMorgan Chase & Co. con Bank One el 1 de julio de 2004, hemos tenido una buena rentabilidad en comparación con otras empresas financieras y ligeramente inferior a la del S&P 500. En los gráficos y en la siguiente página se expone información más detallada. Uno de los gráficos también ilustra el crecimiento del valor contable tangible por acción, que consideramos una medida conservadora de valor. Como se observa, su crecimiento ha superado ampliamente al del S&P 500 en ambos períodos de tiempo.

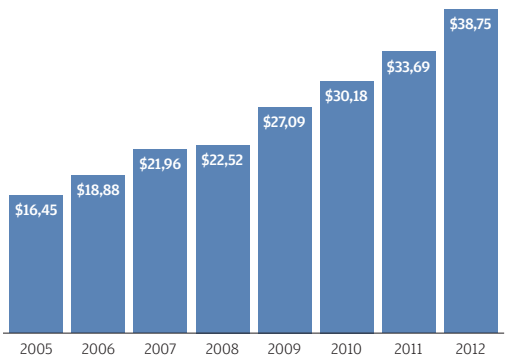
Durante gran parte de esta década – un período de enormes retos – nuestra empresa ha realizado grandes logros. Dada la magnitud actual de volatilidad económica, cambios sociopolíticos en el mundo, necesidades sociales, y limitación de recursos públicos, nuestra labor es hoy más importante que nunca.

Hoy en día, la economía mundial es dinámica y fascinante, pero también puede llegar a ser difícil y confusa. Para sobrevivir y tener excelentes resultados, las pequeñas y grandes empresas deben innovar y aprender a operar en mercados de todo el mundo; las grandes urbes están creciendo aún más, al igual que los desafíos que enfrentan, ya que millones de residentes necesitan servicios básicos; los trabajadores deben deben mantenerse al tanto y adaptarse a los cambios tecnológicos y de competividad global;

**Ganancias y ganancias diluidas por acción**
**2005 – 2012**
(USD en millones, salvo ganancias por acción diluidas)




**Valor contable tangible por acción**
**2005 – 2012**



## Evolución de las acciones y del valor contable

### Análisis de la rentabilidad total de las acciones

| | BANK ONE | S&P 500 | ÍNDICE S&P FINANCIALS |
|---|---|---|---|
| **Evolución desde que asumí el puesto de Director General de Bank One (3/26/2000 - 12/31/2012):[a]** | | | |
| Ganancia (pérdida) anual compuesta | 8,6% | 1,4% | (1,0)% |
| Ganancia (pérdida) general | 185,1% | 18,8% | (11,5)% |

| | JPMORGAN CHASE & CO. | S&P 500 | ÍNDICE S&P FINANCIALS |
|---|---|---|---|
| **Rentabilidad desde la fusión entre Bank One y JPMorgan Chase & Co. (7/1/2004 - 12/31/2012):** | | | |
| Ganancia (pérdida) anual compuesta | 4,2% | 4,8% | (4,0)% |
| Ganancia (pérdida) general | 42,0% | 49,2% | (29,5)% |

Estos gráficos ilustran la rentabilidad real de las acciones, con dividendos incluidos, de los accionistas originales de Bank One y JPMorgan Chase & Co. en comparación con el índice Standard & Poor's (S&P 500) y el índice Standard & Poor's Financials (S&P Financials).
[a] El 27 de marzo de 2000, se contrató a Jamie Dimon como Director General de Bank One.

### Bank One/JPMorgan Chase & Co. Evolución del valor contable tangible por acción en comparación con S&P 500

| | BANK ONE (A) | S&P 500 (B) | RESULTADOS RELATIVOS (A) – (B) |
|---|---|---|---|
| **Evolución desde que asumí el puesto de Director General de Bank One (12/31/2000 - 12/31/2012):[a]** | | | |
| Ganancia anual compuesta | 13,4% | 2,6% | 10,8% |
| Ganancia general | 354,1% | 36,3% | 317,8% |

| | JPMORGAN CHASE & CO. (A) | S&P 500 (B) | RESULTADOS RELATIVOS (A) – (B) |
|---|---|---|---|
| **Rentabilidad desde la fusión entre Bank One y JPMorgan Chase & Co. (7/1/2004 - 12/31/2012):** | | | |
| Ganancia anual compuesta | 15,4% | 4,8% | 10,6% |
| Ganancia general | 237,2% | 49,2% | 188,0% |

El valor contable tangible a lo largo del tiempo capta la utilización del capital, el balance y la rentabilidad de la empresa. En este gráfico, analizamos la rentabilidad de los accionistas originarios de Bank One y de JPMorgan Chase & Co. El gráfico ilustra el aumento del valor contable tangible por acción; se trata de una cifra después de impuestos que presume la retención de todos los dividendos en comparación con el S&P 500 (una cifra antes de impuestos con reinversión de dividendos).
[a] El 27 de marzo de 2000, se contrató a Jamie Dimon como Director General de Bank One.

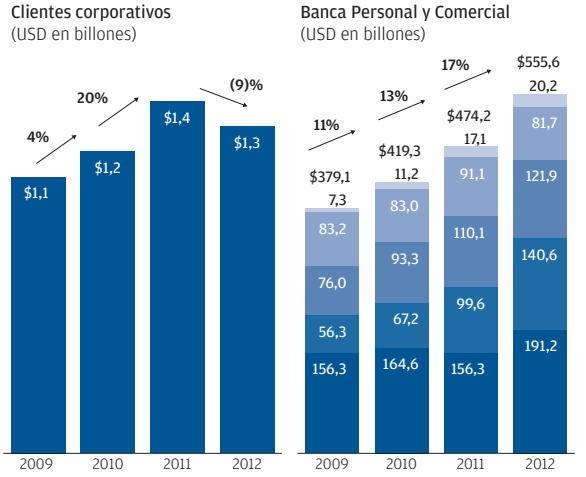
y las familias necesitan herramientas y apoyo para transitar un panorama financiero complicado y lograr acceder a una buena hipoteca, administrar el presupuesto familiar, e invertir en su jubilación y su futuro.

Estos temas son de suma importancia. La forma en que los abordamos habrá de definir el futuro de la economía mundial y de EE. UU. en las próximas décadas. Al igual que cualquier otra empresa, JPMorgan Chase está en condiciones de ayudar a que personas, empresas de todos los tamaños, gobiernos, asociaciones sin fines de lucro y otros socios aprovechen las oportunidades que se les presentan y afronten los retos de nuestros tiempos. Esto es posible gracias a la sólida empresa que hemos forjado, con presencia global, personal talentoso, conocimientos, capacidades, relaciones y capital en la escala necesaria para hacer cosas importantes.

Durante el transcurso de 2012, JPMorgan Chase otorgó crédito y obtuvo capital por más de USD 1,8 billones para nuestros clientes. Esta cifra incluye USD 20.000 millones para pequeñas empresas, lo que equivale a un aumento del 18%. Asimismo, originamos más de 920.000 hipotecas; emitimos tarjetas de crédito a 6,7 millones de personas; y obtuvimos capital y otorgamos crédito por valor aproximado de USD 85.000 millones para casi 1.500 asociaciones sin fines de lucro, entidades gubernamentales, que incluyen estados, municipios, hospitales y universidades. Y continuamos apoyando a clientes europeos, tanto empresas como gobiernos, con dificultades y retos económicos. En el marco de la Misión de 100.000 Empleos que ayudamos a lanzar a principios de 2011, contratamos casi 5.000 veteranos militares y miembros de la Guardia y Reserva Nacional de los Estados Unidos; y, a través de nuestros socios sin fines de lucro, hemos adjudicado viviendas sin hipotecas a 386 veteranos de guerra y sus familias.

Durante la turbulencia de los últimos años, hemos obtenido sistemáticamente una ganancia razonable para nuestros accionistas, y nunca dejamos de atender a nuestros clientes y de invertir en el futuro de nuestra franquicia, mediante la apertura de nuevas oficinas y sucursales, la incorporación de personal en mercados clave, la innovación y la ampliación de nuestra participación de mercado. La solidez del capital y el potencial de ganancias están más fuertes que nunca. Aún persisten desafíos y siempre

**Crédito y capital nuevo y renovado para nuestros clientes**




| | Variación interanual | | |
|---|---|---|---|
| | '09 a '10 | '10 a '11 | '11 a '12 |
| Pequeñas empresas | 55% | 52% | 18% |
| Tarjetas de crédito y préstamos para compra de automóviles | 0% | 10% | (10)% |
| Mercado comercial/ intermedio | 23% | 18% | 11% |
| Gestión de activos | 19% | 48% | 41% |
| Préstamos hipotecarios/ con garantía hipotecaria | 5% | (5)% | 22% |

hay cosas que mejorar, pero al adentrarnos en 2013, seguimos orgullosos de estos logros y tenemos una mirada optimista del futuro.

Sin embargo, en el último año han ocurrido algunas cosas de las que no nos enorgullecemos. El episodio de la "Ballena de Londres" no sólo nos costó dinero; fue sumamente vergonzoso, nos expuso a graves críticas, dañó nuestra reputación y causó litigios e investigaciones que aún no han concluido. Analizaré este incidente en más detalle en la primera sección de esta carta. Asimismo, se nos ha exigido cumplir varios requerimientos de autoridades regulatorias a fin de mejorar nuestro desempeño en diversas áreas, entre las que se incluyen ejecuciones hipotecarias, procedimientos de prevención del lavado de dinero y otros. Lamentablemente, en los próximos meses esperamos que se produzcan más requerimientos de esta naturaleza. Necesitamos hacer todo lo que sea necesario para completar los requerimientos que fueron identificados por las autoridades regulatorias, y así lo haremos.

En esta carta, analizaré los temas que se detallan en la página siguiente. No voy a abordar los resultados de nuestras unidades de negocio ya que los Directores Generales de esos negocios se han ocupado de describir sus detalles; los invito a leer también sus respectivas cartas.

Nuestra empresa asume las responsabilidades muy seriamente. Estamos realizando grandes logros precisamente cuando eso es lo que se necesita. Continuaremos por esta senda, y no permitiremos que los retos que enfrentamos actualmente obstaculicen nuestra intención de dar a la próxima generación de accionistas, clientes, empleados y comunidades un JPMorgan Chase más fuerte y mejor – capaz de generar más que nunca.

Como cada año, esta carta describirá algunos de nuestros logros y oportunidades, como así también nuestros retos y obstáculos. La carta se compone de las siguientes secciones principales:

- NUESTRO PLAN REGULATORIO Y DE CONTROL TIENE MÁXIMA PRIORIDAD (MÁS ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS DEL EPISODIO DE LA "BALLENA DE LONDRES")
- UNA EVALUACIÓN FRANCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ESTADOS UNIDOS Y DEL MUNDO; OPORTUNIDADES Y RETOS
- JPMORGAN CHASE ENCARA EL FUTURO CON FIRMEZA
- UTILIZAMOS NUESTRAS CAPACIDADES EXCLUSIVAS PARA HACER AÚN MÁS POR NUESTROS CLIENTES Y COMUNIDADES
- NUESTRO PERSONAL ES EL FUTURO – CÓMO FORMAMOS Y RETENEMOS A NUESTROS LÍDERES
- REFLEXIONES FINALES

## NUESTRO PLAN REGULATORIO Y DE CONTROL TIENE MÁXIMA PRIORIDAD (MÁS ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS DEL EPISODIO DE LA "BALLENA DE LONDRES")

Para comenzar, quisiera referirme a algunos de nuestros problemas. Nuestro principal problema este año – el episodio de la Dirección de Inversiones apodado "la Ballena de Londres" – ha sido ampliamente documentado. Lamentablemente, tampoco estuvimos a la altura de las circunstancias en relación con varios asuntos de control señalados en las Órdenes de Consentimiento emanadas de autoridades regulatorias. (Un organismo regulador puede dictar una Orden de Consentimiento aplicable a un banco cuando considera que este último no ha cumplido con las normas adecuadas, por lo que se le exige que mejore los procedimientos.) Nuestras Órdenes de Consentimiento no sólo están relacionadas con el problema de la Dirección de Inversiones sino también con las prácticas en materia de ejecuciones hipotecarias y prevención de lavado de dinero.

Aquí quiero ser perfectamente claro: somos responsables de estos problemas y nuestra tarea consiste en resolverlos. De hecho, me apena terriblemente que hayamos quedado mal con las autoridades regulatorias. Estamos dedicados a garantizar que nuestros sistemas, prácticas, controles, tecnología y, sobre todo, nuestra cultura cumplan con las normas más estrictas. Queremos ser considerados uno de los mejores bancos – cualquiera sea la medida utilizada – por nuestros accionistas, clientes ***y*** organismos reguladores.

Debemos prepararnos para dar cumplimiento a la nueva normativa regulatoria en su totalidad. Esto implica no sólo las varios cientos de normas de la ley Dodd-Frank sino las reglas sobre capital y liquidez que prevé el Acuerdo de Basilea y las nuevas normas emanadas de Bruselas, la Autoridad de Servicios Financieros del Reino Unido y otros organismos reguladores del mundo. Asimismo, debemos cumplir muchos requisitos nuevos en materia de información y pruebas de estrés, y debemos realizarlo en muy corto plazo.

Estamos plenamente convencidos de que nuestro banco y organismos reguladores comparten un mismo objetivo: garantizar un sistema bancario fuerte y estable que pueda contribuir al crecimiento de nuestra economía.

### Para dar cumplimiento a todos los requisitos regulatorios, se requerirá una labor diligente, de esfuerzo continuo, que afectará a todos los sectores de la empresa

Nuestros accionistas deben comprender que para cumplir con todos los requisitos

regulatorios nuevos será preciso incorporar importantes cambios en nuestras prácticas comerciales. Estas nuevas normas afectarán prácticamente a todos los sistemas, todas las entidades jurídicas, todos los productos y servicios que tenemos en la empresa. A modo de ejemplo, estamos mejorando los sistemas para gestionar los requisitos de liquidez y activos ponderados en función del riesgo, por activo y por cliente.

También cabe la posibilidad de que necesitemos realizar cambios en nuestra estructura jurídica y en la estructura de capital para dar cumplimiento a las nuevas normas sobre subsidiarias, liquidaciones ordenadas y testamentos en vida.

Asumimos el compromiso de realizar las inversiones que sean necesarias en personal de riesgo, crédito, finanzas, legal, cumplimiento normativo, auditoría, tecnología y operaciones para cambiar sistemas, informes y prácticas y así dar cumplimiento a todos los cambios regulatorios.

## Nuestro plan de control es hoy la máxima prioridad; estamos organizándonos y contratando personal para cumplir con las obligaciones regulatorias

Asignamos máxima prioridad a nuestro plan de control y, para ello, estamos redefiniendo las prioridades de nuestros principales proyectos e iniciativas, desplegando nuevos recursos masivos, y dedicando tiempo crítico de gestión y atención en este esfuerzo. Para asegurarnos de que esto se implemente adecuada y rápidamente introduciremos cambios en la estructura de nuestra organización.

Por este motivo, hemos creado un nuevo Grupo de Control y Supervisión para todos los niveles de la empresa que tiene su propio personal, y depende directamente de nuestros Co-Directores de Operaciones. El grupo tiene facultades para tomar decisiones de carácter vertical, de manera similar a la que operamos cuando realizamos una adquisición importante.

Hemos solicitado a todas las líneas de negocio de la empresa que designen a una persona responsable, que esté encargada de informar conjuntamente al Director General de su línea de negocio y al Grupo de Control y Supervisión de toda la empresa. Asimismo, todas las iniciativas importantes de control aplicables a toda la empresa (más de 20 de este tipo) tendrán personal propio con administradores de programa y administradores de supervisión del grupo, lo que incluye a nuestros Directores Operativos. En cada iniciativa, habrá un miembro del Comité de Operaciones responsable por la consecución de resultados. Esta estructura permitirá que los grupos de control tengan acceso inmediato a la gente adecuada, tomen las decisiones rápidamente y cuenten con los recursos para resolver cualquier problema que se presente.

Los miembros de nuestro Comité de Operaciones también se reunirán periódicamente con los organismos de regulación para intercambiar información y enterarse directamente de toda observación crítica que pudieran tener. Estamos abordando todo este esfuerzo con el mismo nivel de rigor y disciplina con que hacemos todo, desde grandes fusiones hasta programas de reingeniería a gran escala. El objetivo de este esfuerzo – tener un entorno de control sólido y eficaz en toda la empresa – es lo que hace que esta enorme inversión de tiempo y recursos valga la pena.

## Debemos mejorar nuestra labor en el área de cumplimiento normativo, y así lo haremos

Estamos fortaleciendo considerablemente la forma en que llevamos adelante nuestra misión en el área de cumplimiento

JPMorgan Chase & Co.

5 de marzo de 2013

Estimados colegas,

Cuando se trata de cumplir las normas y reglamentos que rigen nuestra industria y nuestra empresa, no hay margen de error. Debemos siempre seguir no sólo la letra sino el espíritu de la ley, y eso es lo que haremos. Como muchos de ustedes han escuchado de parte de Jamie (en varias ocasiones): no hay parte alguna del negocio, ninguna obligación, ni fuente de ingresos que sea más importante que nuestra obligación de actuar responsablemente, con ética y dentro del marco normativo.

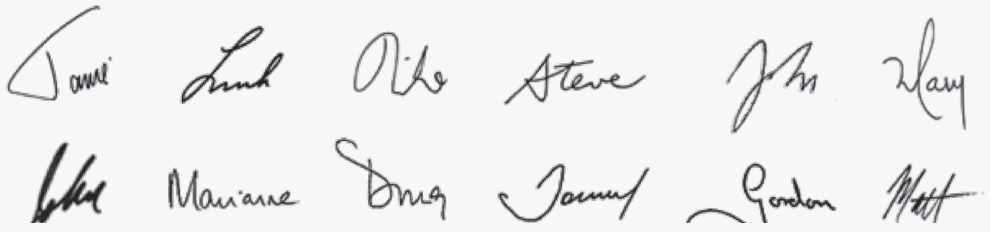
Si bien todas las empresas cometen errores, el sello distintivo de una gran empresa consiste en aprender de esos errores y crecer y mejorar continuamente. Y eso es precisamente a lo que nos hemos comprometido a hacer. Cumpliremos ese compromiso y todo otro compromiso que hayamos hecho a los organismos reguladores. Estamos destinando numerosos recursos a ese esfuerzo – a través de mejores sistemas, nuevos planes de proyectos, y mucho trabajo.

El cumplimiento de estas reglas no se circunscribe exclusivamente a nuestro Departamento de Cumplimiento Normativo o a otras funciones; es responsabilidad de todos. TODOS nosotros – desde los especialistas en tecnología hasta los operadores bursátiles, pasando por oficiales de crédito y cajeros, guardias de seguridad y fuerzas de venta de títulos, personal de los centros de atención telefónica y gestores de cartera de inversión – somos responsables de preservar la reputación de la empresa y de seguir las reglas.

Los 260.000 empleados de esta empresa se dedican a atender diariamente a más de 50 millones de clientes – personas físicas, empresas, gobiernos y asociaciones sin fines de lucro. Todos ustedes realizan una tarea excepcional ayudando a nuestros clientes a conseguir sus objetivos. Recuerde que en todo lo que hacemos, todos debemos regirnos por los siguientes valores:

1. Lo más importante es tratar a nuestros clientes como a un miembro de nuestra propia familia. Si usted advierte la característica de un producto que no se sentiría tranquilo de vender a un familiar, entonces tampoco deberíamos venderlo a nuestros clientes.
2. Conozca las reglas que se aplican a usted, sus empresas y sus actividades. Si no conoce o no está seguro cuáles son, pregunte.
3. Cumpla las normas al pie de la letra. Pero seguirlas al pie de la letra no es suficiente. Comprenda el motivo detrás de la reglas y sea fiel al espíritu además de la letra de ellas.
4. Si tiene alguna duda sobre algo que usted u otra persona están haciendo, consulte a un colega, a su gerente, al departamento de cumplimiento normativo, o de auditoría. Y siempre puede llamar a la línea directa para empleados, que atiende las 24 horas del día los 7 días de la semana, y está disponible para nuestros empleados en todos los lugares del mundo donde operamos.
5. Para un buen comportamiento se requiere vigilancia constante. En ocasiones, los productos cambian, y en ocasiones las normas evolucionan.
6. No dé por sentado que alguien se está ocupando de resolver el problema en algún lugar de la empresa. Siga, siga y siga el tema para asegurar que sus socios en otros negocios pueden beneficiarse de lo que usted ha aprendido.

Estamos muy orgullosos de lo que hacemos diariamente por los clientes y las comunidades a las que prestamos servicios. Gracias por todos los esfuerzos que hacen cada día con este objetivo. Juntos, podemos fortalecer aún más esta empresa.



normativo, lo que incluyó un aumento significativo de la dotación de personal en esta área en los últimos tres años. La carta que figura en la página anterior fue enviada a principios de marzo a todos nuestros empleados y deja ver la seriedad con que abordamos este esfuerzo.

## Nuestra empresa y los organismos reguladores tienen un interés en común: forjar un sistema financiero sólido y seguro y duradero

Desde la crisis financiera, hemos hecho grandes avances en la tarea de construir un sistema financiero más seguro. Ha aumentado notablemente la capitalización y liquidez del sistema bancario mundial. Las nuevas pruebas de estrés serán fundamentales para garantizar que el sistema financiero sea sólido y que la probabilidad de quiebra de un banco sea sumamente baja. Este es un buen resultado. Todos vimos lo malo que puede llegar a ser una crisis financiera, y nadie desea repetir esa experiencia. Por otra parte, se han abordado muchas de las causas fundamentales de la crisis. A modo de ejemplo, se han eliminado la mayoría de los vehículos extracontables, se han establecido normas para mejorar la evaluación del crédito hipotecario, se ha reducido el nivel de apalancamiento en todas partes del sistema, y actualmente se utilizan muy pocos instrumentos derivados exóticos y de riesgo. Por otra parte, la supervisión de los organismos regulatorios y de los organismos de gobierno son más rigurosos para todas las firmas financieras.

Asimismo, compartimos un mismo interés: eliminar la noción de que "una institución es demasiado grande para quebrar", y creemos que las nuevas autoridades previstas por la ley Dodd-Frank para regular las liquidaciones ordenadas y los testamentos en vida crean las condiciones propicias para eliminar esa noción. A todas luces, queda mucho trabajo por delante, pero estamos colaborando estrechamente con los organismos reguladores para la consecución de este objetivo. Pues cuando hayamos concluido, el mercado, los organismos reguladores y los políticos deberían tener la tranquilidad de que los grandes bancos puedan quebrar sin causar perjuicios a la economía y sin que los contribuyentes deban sufragar el costo.

## Aprendimos las duras lecciones del episodio de la Ballena de Londres

Al hacer una mirada retrospectiva del año pasado, resulta imposible abstraerse del episodio de la Ballena de Londres. Permítanme ser directo en este tema: el episodio de la Ballena de Londres fue la situación más estúpida y vergonzosa que jamás hayamos vivido. Pero es fundamental que aprendamos de la experiencia; de lo contrario, realmente no habrá sido más que una pérdida. También quiero que los accionistas sepan que asumo la responsabilidad personal de lo que sucedió. Pido profundas disculpas a ustedes, nuestros accionistas, y a los demás – incluidos organismos reguladores – que se hayan visto afectados por este error. He aquí una reseña de las lecciones de vida que hemos aprendido (o que se nos han recordado dolorosamente) a partir del problema con la Dirección de Inversiones.

### Luchar contra la complacencia

La complacencia se instala cuando uno comienza a suponer que mañana será igual que hoy, y cuando uno deja de mirarse y de mirar a los colegas con un ojo crítico, honesto y riguroso. Evitar la complacencia implica permitir que otros cuestionen nuestra lógica y decisiones de un modo disciplinado. Incluso, y especialmente, cuando las cosas

han andado bien durante bastante tiempo, es preciso realizar exámenes rigurosos.

Originalmente, la cartera de crédito sintético de la Dirección de Inversiones (que comenzó en 2007) tenía como objetivo ayudar a proteger la exposición al crédito general de la firma compensando las pérdidas que pudieran producirse en caso de una crisis crediticia. Esto funcionó y, en esencia, cumplió los objetivos que perseguía durante muchos años. Hacia fines de 2011, le pedimos al equipo de la Dirección de Inversiones que redujera la cartera por diversas razones. Fue entonces que se diseñó una nueva estrategia que en realidad aumentó la exposición al riesgo. Esta nueva estrategia tenía fallas, era compleja, no fue debidamente analizada, ni ejecutada ni supervisada. A raíz de los excelentes resultados de la cartera a lo largo del tiempo, pecamos de excesiva confianza y no actuamos con la rigurosidad y el escepticismo que deberíamos haber usado.

### Superar el temor al conflicto

En ocasiones, las personas no realizan preguntas difíciles porque desean evitar el conflicto. Esta no debe ser la forma en la que funcionamos. Confrontar a otra persona cuando sea necesario o realizar preguntas difíciles no es un insulto. No significa que falte espíritu de colaboración o que no se confíe en la otra persona. De hecho, realizar preguntas difíciles es lo que debemos hacer entre nosotros para protegernos de errores y de perjuicios auto infligidos.

### Nociones básicas de gestión del riesgo: Los controles deben ser adecuados para el riesgo

Los controles, los límites de exposición al riesgo y las autoridades deben adecuarse al tipo de actividad que se realiza. Deberíamos haber tenido más normas y requisitos más específicos para la cartera de crédito sintético, pero no fue así. De haber tenido límites más rigurosos y más específicos podríamos haber identificado el problema antes y reducido su impacto.

Soy consciente de que siempre se cometen errores; eso es inevitable. Lo que procuramos continuamente es que esos errores sean pequeños y poco frecuentes. Sin duda, espero que el episodio de la Ballena de Londres sea el error más grande del que me toque ser parte.

Se abrió una brecha en el muro de nuestra fortaleza. Para una empresa que se enorgullece de sus medidas de control de riesgo, este episodio fue un verdadero balde de agua fría. Tengan la certeza de que estamos dedicados a aprender las lecciones, disponiendo las personas y controles adecuados, y haciendo todo lo que esté a nuestro alcance para impedir que vuelva a repetirse un episodio de la misma naturaleza.

### Lineamientos de confianza *y* procesos de verificación

Es por eso que en la empresa contamos con un conjunto de comités de riesgo encargados de realizar informes sumamente detallados y muchos otros controles internos (como comités de reputación, comités de evaluación de riesgo, entre otros) para asegurarnos de contar con un proceso disciplinado que cuestione nuestro propio razonamiento, y así poder identificar errores antes de que causen verdaderos perjuicios. Los empleados en el comité de riesgo y otros comités deben hacer preguntas, plantear inquietudes y asegurarse de que se tomen las medidas correctivas; esa es su tarea. El verificar algo no significa que no se le tenga confianza, sino aceptar que operamos en un mundo complejo y difícil.

### Los problemas no desaparecen con el paso del tiempo

Así como dicen, si observa algo extraño, levante la mano y diga algo. Le decimos a nuestro personal que no se demore en elevar los problemas a sus superiores de modo que podamos disponer más recursos para resolverlos. Y aquí no se culpa al mensajero. Quienes identifican problemas prestan un gran servicio a esta empresa.

### Comparta lo que sabe tan pronto lo sepa

El 13 de abril de 2012, cuando estábamos anunciando nuestras ganancias, formulamos algunas declaraciones desafortunadas; entre ellas, el comentario relativo a "una tormenta en un vaso de agua". En ese momento, todos los involucrados pensamos que teníamos un pequeño problema, nada más. Varias semanas más tarde, cuando se hizo evidente que estábamos totalmente equivocados, hicimos una declaración pública poco habitual y embarazosa en la que informamos de nuestras crecientes pérdidas y comunicamos lo equivocados que habíamos estado hasta unas pocas semanas antes. La decisión de compartir esa información en ese momento fue acertada.

También afirmamos que daríamos a los accionistas e inversionistas mucha más información el 13 de julio de 2012, fecha prevista para el anuncio de las ganancias correspondientes al segundo trimestre de 2012. Eso es lo que hicimos y, tras examinar decenas de miles de correos electrónicos, informes y grabaciones de llamadas telefónicas, también ajustamos las ganancias correspondientes al primer trimestre de 2012. Mientras tanto, la empresa continuó su exhaustivo análisis, con la guía del Consejo Directivo, que a su vez realizó su propio examen independiente. Ambos exámenes se hicieron públicos en enero de este año. Todas las recomendaciones de ambos informes han estado o están en proceso de plena implementación.

Tras darnos cuenta de la magnitud del problema de la Dirección de Inversiones, comenzamos a reducir activamente el riesgo de la cartera de crédito sintético. Afirmamos a los accionistas que esperábamos que hacia fines de 2012 dejara de ser un problema, y eso es lo que básicamente sucedió. Hoy día, el riesgo es una fracción de lo que era. Hemos transferido las posiciones restantes al Banco de Inversión, que está en condiciones de gestionar estas exposiciones. Hemos dejado de mantener una cartera de crédito sintético en la oficina de la Dirección de Inversiones.

### Los errores tienen consecuencias

También cabe destacar que tomamos medidas firmes con quienes participaron directa e indirectamente. Reemplazamos al equipo directivo responsable de las pérdidas, dispusimos el reintegro integral de los bonos salariales previamente otorgados y/o el reembolso de los bonos salariales previamente consolidados en el caso de quienes tenían responsabilidad principal (se recuperaron más de USD 100 millones), recortamos o eliminamos la remuneración de un grupo de empleados, y en el caso del Director General y el Director Financiero, el Consejo Directivo redujo su remuneración a raíz de este episodio vergonzoso.

### Nunca pierda de vista la misión principal: el servicio al cliente

Cuando comprendí la severidad del problema, tuve plena consciencia de que además de la pérdida financiera, la presión de parte de políticos, de organismos regulatorios y de medios de comunicación serían extremas – sobre mi persona, sobre los demás directores, y sobre la empresa en general. Gran parte

de esto era merecido (y, créanme, fuimos nuestro más duro crítico). Sabía que íbamos a resolver el problema de la Dirección de Inversiones, pero me preocupaba que tuviera un impacto en los empleados de toda la firma, que afectara su moral y su capacidad para mantenerse enfocados en la atención al cliente. Hubiese sido una verdadera vergüenza si hubiésemos permitido que el problema de la Dirección de Inversiones dañara al resto de la empresa y opacara todo lo bueno que hacemos. Afortunadamente, eso no sucedió. Cabe reconocer la meritoria labor de nuestro personal que continuó desempeñando sus tareas, atendiendo a clientes y manteniendo la empresa en marcha mientras las personas encargadas de resolver el problema del Director de Inversiones atenuaron el impacto y lograron reducir la exposición.

**Durante los peores momentos, el personal de JPMorgan Chase dio muestras de su calidad, y eso nos enorgullece**

En este período de necesidad, cientos de nuestros empleados y directores ofrecieron voluntariamente su ayuda. Trabajaron incansablemente, siete días a la semana, durante muchos meses para tratar de resolver el problema y limitar los daños. No nos alcanzan las palabras para agradecerles. Una empresa formada por personas como estas está llamada a perdurar.

## Seremos un puerto de seguridad en la próxima tormenta

Tenemos el pleno compromiso de fortalecer nuestra empresa trabajando con los organismos reguladores y dar pleno cumplimiento al espíritu y letra de la ley. Finalmente, cuando este esfuerzo haya concluido, nuestra empresa habrá salido fortalecida. Queremos que el público, los organismos reguladores y nuestros accionistas tengan la seguridad de que somos ***el banco más seguro y sólido del mundo.***

Cuando el personal de JPMorgan Chase pone su energía colectiva en pos de un objetivo, podemos lograr cosas extraordinarias. Esta es la empresa que pudo comprar Bear Stearns y Washington Mutual e integrarlas a nuestro sistema en menos de un año – esta fue una tarea muy compleja de gestión de riesgos y sistemas, así como de manejo de personal.

JPMorgan Chase fue un puerto de seguridad en la última tormenta – una fuente de fortaleza, no de debilidad, para la economía mundial. Tratamos de hacer cosas para ayudar, y en ocasiones tomamos medidas audaces para lograrlo. En Informes Anuales de años anteriores, le dijimos que no podemos prometer resultados pero sí podemos prometer, entre muchas otras cosas, denodado esfuerzo e integridad. Con ese espíritu, hago esta promesa: ***Seremos un puerto de seguridad en la próxima tormenta.***

## UNA EVALUACIÓN FRANCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ESTADOS UNIDOS Y DEL MUNDO; OPORTUNIDADES Y RETOS

Los cinco años transcurridos desde que comenzó la crisis financiera se han caracterizado por una gran incertidumbre y por grandes cambios en los países, las compañías, los individuos y nuestra empresa. Nuestra empresa sobrevivió, e incluso prosperó, porque atendimos a nuestros clientes. Pero las economías del mundo no han recuperado la solidez, grandes cambios regulatorios se avecinan y los bancos han sido blanco de mucha crítica. He aquí una evaluación honesta de dónde nos encontramos, lo bueno y lo malo, y de cómo nuestra empresa está trabajando para la consecución de resultados de cara al futuro.

### Las necesidades de la economía mundial son grandes y siguen en aumento

Los numerosos problemas surgidos desde la crisis financiera no frenarán las necesidades crecientes de países, empresas e individuos a lo largo del tiempo. El crecimiento se materializará en las multinacionales globales, en los grandes proyectos de infraestructura y en los flujos de capital transfronterizos del mundo entero, todos en franco aumento en los mercados emergentes. Consideremos lo siguiente:

- Según las proyecciones, el producto interno bruto (PIB) mundial crecerá a un promedio anual del 5% hasta 2017, de USD 71 billones en 2012 a USD 93 billones en 2017.
- Para acompañar este ritmo de crecimiento del PIB mundial se requerirá una inversión estimada en infraestructura de USD 57 billones desde ahora hasta 2030 – es decir, un 60% más que los USD 36 billones que se gastaron durante los últimos 18 años.
- Las economías emergentes posiblemente representen entre el 40% y el 50% de este gasto en infraestructura.
- El crecimiento del valor de las exportaciones mundiales – una tasa promedio anual de 11% entre 2001 y 2011, de USD 7,7 billones a USD 22,4 billones – continuará, si es que no se acelera.
- Los flujos de capital transfronterizos en el mundo han aumentado más de cuatro veces en las últimas dos décadas, de USD 1 billón en 1992 a USD 5 billones en 2012. Aunque estos flujos han disminuido recientemente, lo más probable es que continúen aumentando en el futuro.
- La inversión extranjera directa creció como porcentaje del total de flujos internacionales de capital en los últimos cinco años, de 22% en 2007 a 38% en 2012. Y es probable que esta tendencia también continúe.

- En 1990, de las 500 empresas multinacionales más importantes del mundo, tan sólo 19 pertenecían a los países en desarrollo, y para 2012, esta cifra ha crecido a más de 125. Además, en 2012, el 32% de los flujos internacionales de capital – frente a 5% en 2000 – se canalizó hacia las economías emergentes. Entre las economías emergentes, China e India representarán el mayor número de empresas multinacionales nuevas en los próximos 15 años.
- Por primera vez en la historia, la mayor parte de la población mundial vive hoy en áreas urbanas, y para 2050, se prevé que ese número aumente al 70%. Esta urbanización masiva dará origen a nuevas ciudades en una escala superior a la que la mayoría del mundo jamás haya presenciado. Proveer infraestructura y agua potable, escolaridad, salud y redes de seguridad social (por nombrar sólo algunas) para prever, adaptarse y sostener este crecimiento representará un enorme reto.
- El total de activos financieros globales de consumidores y empresas ascendía a USD 219 billones en 2011, y se prevé que aumente a una tasa de crecimiento anual compuesta del 6% para 2020, a cerca de USD 370 billones.

Los bancos – las entidades globales de gran tamaño con amplias capacidades diseñadas para atender las necesidades de los clientes internacionales en particular – serán un factor esencial para satisfacer estas necesidades.

## Debemos estar atentos – operamos en un ámbito complejo de la economía mundial

Hoy en día, nuestra empresa atiende a clientes en más de 100 mercados en todo el mundo. Para apoyar a estos clientes, realizamos operaciones por USD 10 billones diarios y prestamos o captamos capital por casi USD 500.000 millones por trimestre. Los mercados en los que operamos abarcan a 5.600 millones de personas que hablan más de 100 idiomas y utilizan cerca de 50 monedas. Nuestra empresa brinda apoyo a estos clientes las 24 horas del día, 365 días al año – en todos los husos horarios.

La velocidad de los mercados y la aplicación constante de nueva tecnología están aumentando de manera exponencial. Si bien esto ha producido algunos resultados positivos, incluyendo costos más bajos y una mayor facilidad de uso, también origina riesgos y problemas adicionales, que van desde la seguridad cibernética hasta las "crisis relámpago".

La historia nos recuerda que siempre han existido, y siempre existirán, los llamados "cisnes negros". Algunos están a la vista – como la inquietud política en el Medio Oriente, la crisis en la zona euro y la potencial proliferación nuclear en regiones inestables del mundo. Otros – desde los desastres naturales hasta los provocados por el hombre – nos tomarán por sorpresa, y debemos estar preparados para ellos también. Estos cisnes negros ocurren a lo largo de toda la historia, como el reciente cambio inesperado de gobierno en Egipto y en otros lugares del Medio Oriente o allá por 1914, cuando el mundo se vio inmerso en la Primera Guerra Mundial como resultado del efecto dominó de numerosos tratados de defensa.

Habida cuenta de que cualquier análisis estático puede resultar irrelevante a la luz de los cambiantes sucesos geopolíticos y económicos, deseo de todas maneras compartir algunas opiniones sobre la situación en Europa y en Estados Unidos.

### Europa está haciendo avances, pero no ha dejado de ser un problema grave

Europa ha hecho avances en la solución de sus problemas. Italia y España han seguido adelante con sus programas de austeridad, el Banco Central Europeo ha formulado compromisos importantes para apuntalar la deuda soberana y la liquidez de los bancos, y la zona euro ha dado pasos significativos hacia una unión bancaria. Los líderes europeos clave parecen estar dedicados a hacer todo lo que sea necesario para salvar a la zona y al euro.

Sin embargo, la tarea seguirá siendo un reto muy complejo y prolongado. Habrá muchos meses en que la situación parecerá estar contenida y sólida, pero no deberíamos engañarnos con una falsa sensación de seguridad. Cuando menos, esta calma se verá perturbada por comicios, disputas, cambios de políticas y sucesos imprevistos mientras estos 17 países tratan de resolver cuestiones sumamente complejas durante varios años. Será un camino largo y sinuoso.

Todos estamos alentándolos para que puedan resolverlo y tratando de ayudarlos activamente. Pero también debemos estar preparados para posibles resultados adversos al tiempo que continuamos apoyando a nuestros clientes y a los gobiernos y los habitantes de Europa.

### La situación económica de los Estados Unidos está mejorando

La economía actual de los Estados Unidos goza de buena salud. Las empresas, grandes y pequeñas por igual, están cada vez más sólidas – los márgenes son elevados y el nivel de apalancamiento es bajo. El sistema bancario se ha recuperado ampliamente y los mercados de capital, en su mayoría, están totalmente abiertos. Casi 5 millones más de personas están empleadas hoy en día que hace cuatro años, y la población sigue creciendo a una tasa de 3 millones de personas por año. El ratio de servicio de deuda de los consumidores, es decir, la cantidad de ingresos que es necesaria para cubrir su deuda, que llegó a un máximo de 14,09% en 2007, se redujo ahora a 10,30% – vale decir, volvió a su nivel ***más bajo*** desde 1980, cuando el ratio se calculó por primera vez. El sector de la vivienda ha superado la etapa crítica, y hemos tenido la fortuna de encontrar nuevos descubrimientos de petróleo y gas.

Una buena política pública podría generar un crecimiento aun más sólido, pero la incertidumbre ha pasado a ser la norma. El estancamiento político y la incapacidad de formular y aprobar un "pequeño acuerdo" siquiera (aunque todos preferiríamos un "gran acuerdo") han dejado una situación fiscal insostenible a futuro y una incertidumbre por las futuras políticas tributarias. A ello se suma la crisis por el techo de la deuda y el escenario del precipicio fiscal, etc. La confianza, que suele ser la clave secreta de la economía, tanto para las personas como para las empresas, se ha mermado. Todo ello está obstaculizando nuestra capacidad de crecer con la rapidez que podríamos y deberíamos.

Las soluciones en realidad son muy conocidas. Lo que necesitamos es una buena dosis de cooperación y negociación. El crecimiento conlleva a más empleo y, esperamos, más prosperidad para todos.

### Estados Unidos sigue en una posición extraordinariamente buena

Si se pasa por alto la situación económica inmediata y la reciente crisis financiera y se observa el cuadro general, uno advierte que Estados Unidos está en una excelente

posición. Como ciudadano de Estados Unidos, quisiera resaltar los siguientes puntos:

- Estados Unidos posee el ejército más fuerte del mundo, y así seguirá siendo por décadas. Somos también afortunados por estar en paz con nuestros vecinos y por estar protegidos por dos enormes océanos.
- Las universidades y hospitales de Estados Unidos figuran entre los mejores del mundo.
- Estados Unidos posee un marco confiable y bajo nivel de corrupción.
- Los estadounidenses tienen una gran ética de trabajo y una actitud proactiva.
- Los estadounidenses figuran entre las personas más emprendedoras e innovadoras del mundo – desde los obreros de fábricas hasta los genios como Steve Jobs. Mejorar las cosas y aumentar la productividad constituyen pasatiempos del estadounidense. Estados Unidos sigue fomentando una cultura emprendedora que permite la toma de riesgos – admitiendo que puede derivar en un éxito o un fracaso.
- Muchas de las mejores empresas del planeta están radicadas en los Estados Unidos – desde pequeñas y medianas, hasta grandes multinacionales.
- Estados Unidos también tiene los mercados financieros más amplios, profundos, transparentes y mejores del mundo. Y no me estoy refiriendo sólo a Wall Street y los bancos, sino que me refiero a todos sus aspectos: capital de riesgo, private equity, gestores de activos, inversionistas individuales y corporativos y los mercados de capital públicos y privados. Nuestros mercados financieros han sido una parte esencial de la gran maquinaria de negocios estadounidense.

Todos los estadounidenses gozan hoy de lo que nuestros padres fundadores lucharon por construir – desde la democracia hasta la economía, que sigue siendo la mejor del mundo. Nos beneficiamos de los cientos de billones de dólares que se han invertido a lo largo de los siglos en investigación y desarrollo, en infraestructura pública y en nuestras empresas. Cuando mi abuelo nació en 1897, no existía nada que se asemejara siquiera a los servicios de salud y la tecnología actuales – no había automóviles, ni aviones, ni teléfonos, ni televisores o computadoras. La tecnología y el conocimiento humano que crecen de manera exponencial son como la energía de la "materia oscura" – están en todas partes – y serán responsables de impulsar la productividad y el crecimiento durante décadas. No tengo dudas de que dentro de cien años surgirán nuevas tecnologías que hoy nunca podríamos haber imaginado.

Aunque las heridas de la crisis financiera todavía estén sanando y muchos estadounidenses sigan enfrentando dificultades, el país podría estar ***en una mejor posición que nunca.*** En efecto, los estadounidenses nacidos hoy están en una situación mucho más provechosa que los nacidos hace 50 o 100 años – sin dudas, todos partimos de los logros de aquellos que nos precedieron.

### A pesar de todo, Estados Unidos no tiene el éxito garantizado

El gran potencial y la gloria pasada no son garantía del éxito futuro. Esto es válido para las empresas y para los países. Estados Unidos no tiene el éxito garantizado; tenemos problemas graves que resolver. Nuestra política inmigratoria tiene fallas. Todavía debemos hallar la forma para que los inmigrantes indocumentados, pero que

respetan las leyes, puedan permanecer en el país. Y resulta alarmante que cerca del 40% de los que reciben títulos avanzados en ciencia, tecnología, ingeniería y matemática en universidades estadounidenses sean nacionales extranjeros que no tienen ninguna vía legal para permanecer aquí aun cuando muchos de ellos optarían por hacerlo.

Necesitamos planes inteligentes de infraestructura de cinco a veinte años (redes eléctricas, caminos, túneles, puentes, aeropuertos, etc.) para nuestras ciudades, estados y el gobierno federal. También necesitamos mejores oportunidades para todos nuestros ciudadanos, y ello no puede suceder cuando el 50% de los estudiantes de escuelas secundarias de las ciudades no llegan a graduarse. Y sin una política fiscal racional a largo plazo, que incluya una reforma rentable en términos de costos de nuestros programas de beneficios sociales, no será posible establecer una red de seguridad adecuada ni crear incentivos para que los consumidores se hagan cargo de su salud de manera responsable. También ha llegado el momento de reformar los códigos fiscales tanto para personas físicas como jurídicas, los cuales son confusos, ineficientes y costosos. Como efecto tangencial de nuestras políticas tributarias para personas físicas, se observa una salida de capitales hacia el extranjero, del mismo modo que nuestras políticas inmigratorias, también tangencialmente, permiten la fuga de capital intelectual hacia sus lugares de origen. La buena noticia es que todos estos problemas son conocidos, y pueden resolverse. Solucionar estas cuestiones podría aumentar enormemente la prosperidad de los estadounidenses por décadas y sospecho que también podría mejorar la equidad social.

Aunque actualmente parece estar sumido en un profundo estancamiento, el sistema político estadounidense siempre ha encontrado la forma de salir adelante. La nación ha demostrado una extraordinaria resistencia en los momentos más oscuros – y no hay razones para creer que esto no vaya a ser así en este momento. El futuro se vislumbra muy próspero, pero igual tendremos que ***ganárnoslo.***

### Las políticas fiscales y monetarias expansivas en el mundo podrían provocar consecuencias negativas

En parte, pero no totalmente, debido a la crisis, los gobiernos de todo el mundo en general han venido gastando más dinero del que les ingresaba. Y los bancos centrales, mayormente como reacción a la crisis financiera mundial, han estado básicamente emitiendo moneda (la llamada expansión cuantitativa) con el objeto de mantener las tasas bajas y promover una recuperación más sólida. En su mayoría, estas políticas han contribuido a la recuperación de la economía mundial – especialmente en Estados Unidos. Pero esta medicina no ha sido probada y, a la larga, podría tener efectos graves. Esto es particularmente cierto si la política fiscal les hace cada vez más difícil a los bancos centrales eliminar progresivamente algunos de los estímulos monetarios. Los resultados de una buena política fiscal y de una política que genere crecimiento le facilitan el trabajo a los bancos centrales. Tener tasas de interés más elevadas y un poco de inflación no es una gran preocupación si se tiene un sólido crecimiento del empleo, buena rentabilidad y prosperidad general.

No conocemos los resultados de todos estos esfuerzos. Si bien es totalmente factible que transitemos el proceso sin sufrir demasiado, existen también algunos argumentos bastante coherentes que sugieren que podría haber consecuencias negativas importantes.

No podemos ignorar esta posibilidad y debemos ponernos a resguardo de resultados adversos. Uno de estos escenarios podría consistir en un aumento rápido de las tasas de interés sin un crecimiento económico firme. En el pasado reciente, en 1994 y 2004, las tasas de interés tanto a corto como largo plazo, aumentaron cerca de 300 puntos básicos en el lapso aproximado de un año. En 1994, esta medida no estaba prevista y perjudicó gravemente a muchos que no estaban preparados (como la quiebra del Condado de Orange y las pérdidas financieras significativas de varias instituciones financieras y no financieras). En 2004, había más expectativas de un aumento

## LA SEGURIDAD CIBERNÉTICA SE HA CONVERTIDO EN UN TEMA DE IMPORTANCIA MUNDIAL Y ES CRÍTICO PARA NUESTRA EMPRESA

La seguridad cibernética es una prioridad crítica para toda la empresa, partiendo del director general hacia abajo. La seguridad cibernética se está tornando en un asunto cada vez más complejo y peligroso. En un principio, un hacker informático podía, de manera bastante sencilla, apoderarse de las computadoras personales y hacer cosas tales como extraer información personal con la esperanza de robar algo de dinero o simplemente tratar de causar estragos reduciendo la velocidad en que los consumidores podían ingresar en nuestras páginas web (estos se denominan en general ataques de denegación de servicio).

En cambio, los nuevos esfuerzos a menudo están aprobados y coordinados por los estados, y emplean cientos de programadores y suelen apoderarse de servidores y otras computadoras poderosas para orquestar sus ataques. Los nuevos ataques son más complejos, más sofisticados y rápidos, y operan a velocidades y en volúmenes que son miles de veces mayores que hace unos años atrás. Estos ataques buscan desbaratar el servicio para perjudicar a la economía estadounidense, robar dinero o la propiedad intelectual.

Brindar servicio a nuestros clientes y mantener su información segura es una prioridad central — respaldaremos a nuestros clientes y estos no serán responsables por ninguna pérdida resultante de esta maliciosa actividad. Estamos comprometidos activamente y desplegaremos todos los recursos posibles para protegernos a nosotros, a nuestros clientes y a nuestro país — pero debemos confesar que este problema nos preocupa. Todos los años, JPMorgan Chase destina cerca de USD 200 millones a la protección contra la guerra informática y a garantizar la seguridad e inviolabilidad de nuestra información. Esta cifra aumentará drásticamente en los próximos tres años. Más de 600 empleados de toda la empresa se dedican a esta tarea. Y es probable que también esta cifra crezca.

Además de proteger nuestro perímetro (las personas que tratan de ingresar en nuestros sistemas desde el exterior), estamos fortaleciendo nuestros procesos para monitorear y detectar amenazas internas. Estamos restringiendo cada vez más el acceso a los sistemas de alto riesgo y monitoreamos las actividades que puedan indicar problemas. También estamos monitoreando cada vez más los sistemas relacionados de terceros (por ej., bolsas de valores, etc.) para asegurarnos de que sus protecciones sean adecuadas.

Manejar las amenazas a la seguridad cibernética requiere de la acción colectiva. Los hackers siempre buscarán el punto más débil de la red. Así pues, además de garantizar la ausencia de puntos débiles dentro de los sistemas de JPMorgan Chase, usted puede estar seguro de que estamos trabajando estrechamente junto a las agencias del gobierno apropiadas y otras empresas para continuar optimizando nuestras defensas y mejorando nuestra resistencia a las amenazas contra la seguridad cibernética que enfrentan numerosas industrias. Hace poco me reuní con el presidente Obama y un grupo reducido de directores generales de varias empresas para analizar el tema de la seguridad cibernética. El gobierno está en una posición inmejorable para visualizar todos los ataques perpetrados contra empresas estadounidenses — no tan sólo los que vemos nosotros — y para continuar ayudándolas a ajustar sus defensas y optimizar la seguridad de su ciberespacio.

de tasas; es probable que las instituciones contaran con herramientas adicionales a disposición para controlarlo, razón por la cual los daños fueron mucho más acotados.

Si bien no lo estamos prediciendo, debemos estar preparados para un incremento veloz de las tasas, posiblemente incluso peor al que vimos en la historia reciente. Una manera de hacerlo es posicionar a nuestra empresa – si todas las condiciones se mantienen iguales – para que podamos beneficiarnos de un aumento rápido de las tasas de interés. Tal como estamos posicionados actualmente, si las tasas subieran 300 puntos básicos, nuestras utilidades antes de impuestos aumentarían casi USD 5.000 millones en el período de un año. Recordemos, no obstante, que no todas las condiciones se mantienen iguales, y que ese incremento de ingresos de USD 5.000 millones debería considerarse como una amortiguación adicional para protegernos de otros resultados negativos. Usted debería saber que posicionarnos de esta forma nos insume una cantidad significativa de ingresos corrientes. Pero creemos que es mejor prevenir que lamentar.

## Nuestros clientes tienen necesidades cada vez más importantes y complejas

En los próximos años, las necesidades de nuestros clientes no sólo crecerán sino que serán más complejas y globales. Estas abarcan las necesidades de financiamiento de las empresas – préstamos, capital, deuda y negociación – y asesoramiento estratégico; las necesidades de ejecución, análisis y mejores precios de los inversionistas; y las necesidades de gestión de activos, hipotecas, crédito y asesoramiento financiero de los individuos. Muchas cosas ***cambiarán*** – los productos, la asignación de precios, las nuevas tecnologías – pero las necesidades de nuestros clientes de contar con servicio y asesoramiento se mantendrán tan firmes como siempre. Nuestro banco se encuentra en una posición singular para ayudar a los clientes a capitalizar estas oportunidades y sobrellevar los desafíos. Los ejemplos siguientes resaltan cuán grandes serán estas necesidades:

- Nuestros clientes emisores e inversionistas tendrán necesidades grandes y crecientes de capital e inversión en el futuro. McKinsey estima que la demanda de emisores de capital y deuda podría crecer entre 25% y 30% en los próximos años, en tanto que la demanda de inversionistas globales podría aumentar entre un 20% y 25% para 2017. Estas necesidades impulsarán un crecimiento subyacente real del negocio de banca corporativa y de inversión. JPMorgan Chase está en una ***excelente posición,*** pues gran parte de este crecimiento corresponderá a nuestros clientes: empresas grandes, a menudo multinacionales, entidades afiliadas al gobierno y grandes inversionistas mundiales. Nuestras funciones como suscriptores en la emisión de títulos, proveedores de servicios de pagos y creadores de mercado nos colocan precisamente en el centro de flujos clave de capital.
- Las oportunidades para que las empresas crezcan en el mundo nunca han sido tan grandes. Cada vez más empresas de todos los tamaños están realizando negocios transfronterizos. Incluso en nuestro negocio de mercado intermedio de EE. UU., el conocimiento en comercio internacional se está convirtiendo en un servicio esencial. Todas estas empresas necesitan contar con el socio adecuado – que posea capacidades y perspectiva globales – para ingresar en un territorio que desconocen.

- Al mismo tiempo, las empresas chinas están buscando oportunidades en Estados Unidos; las brasileñas buscan en India, las de India buscan en Europa, las europeas en África, y así sucesivamente. Nuestra red global cubre todas sus necesidades – de entrada, de salida y en el ámbito local.
- Se prevé que los saldos de préstamos de empresas pequeñas y medianas crezcan a una tasa anual del 6% hasta 2020, de USD 2,2 billones en 2012 a USD 3,5 billones en 2020. En JPMorgan Chase, los préstamos para empresas del mercado intermedio aumentaron de USD 34.200 millones en 2009 a USD 50.700 millones en 2012 – es decir, a una tasa de crecimiento anual compuesta de 14%.
- Los activos de inversión de las personas con grandes patrimonios aumentaron de USD 33 billones en 2008 a USD 42 billones en 2011 – más del 9% sobre una tasa de crecimiento anual compuesta. Se prevé que estos activos se incrementen a una tasa de crecimiento anual promedio del orden del 6% hasta 2020. Nosotros atendemos este mercado y en los últimos años aumentamos nuestra participación en un 13%.
- Los activos financieros de los consumidores estadounidenses han aumentado un promedio de 6% por año en la última década, de USD 27 billones en 2002 a USD 50 billones en 2012. McKinsey estima que estos activos continuarán creciendo a una tasa similar hasta 2020.
- Las formas en que las empresas y los consumidores individuales estadounidenses utilizan los servicios financieros – al margen de los productos tradicionales – también están aumentando. Por ejemplo, depositar un cheque tomándole una fotografía, mover fondos alrededor del mundo de forma inmediata, realizar operaciones bancarias por medio de su teléfono y utilizar las herramientas de pago de persona a persona.

Si bien el entorno mundial es complejo, tenemos bastante confianza en que el número de clientes que necesitan nuestros servicios, y los servicios que necesitan, seguirán creciendo con el tiempo.

## JPMORGAN CHASE ENCARA EL FUTURO CON FIRMEZA

Aunque operamos en un mundo difícil, con competidores de gran tamaño, y reglamentaciones y tecnologías que cambian rápidamente, hemos entrado a la pista con paso firme, en base a una trayectoria de más de cientos de años. El alcance y las capacidades extraordinarias de JPMorgan Chase no son fácilmente replicables.

### Hemos forjado relaciones extraordinarias a lo largo de décadas

JPMorgan Chase realiza negocios con 5.000 cuentas de clientes emisores y 16.000 cuentas de clientes inversionistas de todo el mundo. Más de 50 millones de hogares de consumidores recurren a Chase para sus necesidades bancarias, al igual que 2,2 millones de pequeñas y medianas empresas en Estados Unidos. Confían en nosotros, están contentos de vernos y valoran nuestras ideas y nuestra ayuda. Por eso realizan tantos negocios con nosotros. El promedio de los clientes corporativos utiliza cuatro de nuestros productos y servicios, el promedio de los consumidores utiliza ocho, y el promedio de las empresas del mercado intermedio, nueve. Con el tiempo, estas cifras han venido creciendo y prevemos que la tendencia continuará a medida que se amplíe nuestra oferta de productos y nuestra red, y la facilidad y el costo de realizar negocios con nosotros mejoren.

### Cada uno de nuestros negocios figura entre los mejores de su categoría — *y* cada uno adquiere una mayor solidez por ser parte del conjunto

Todos nuestros negocios están creciendo, son muy rentables y representan un competidor formidable. Cada uno es líder en su campo respectivo. Además, cada uno obtiene ventajas competitivas por formar parte del conjunto – cada negocio está en condiciones de ofrecer más productos, a un menor costo, a una mayor cantidad de clientes. La evidencia reside en las ventas cruzadas que tienen lugar a nivel de toda la empresa – estimamos que cerca de USD 14.000 millones de ingresos provienen de ventas cruzadas y de las sinergias logradas a lo largo y ancho de la compañía. Pensamos que los clientes nos compran productos adicionales porque eligen hacerlo, lo encuentran más sencillo y menos costoso. Estamos en condiciones de ofrecer ese valor a costos más bajos gracias a nuestro poder adquisitivo y al costo altamente eficiente de las redes de datos, centros de datos y otros sistemas operativos globales. Calculamos que ello representa un beneficio de ahorro de costos de USD 3.000 millones.

Todos nuestros negocios se benefician también de nuestra maravillosa marca.

Existen razones para que nuestras empresas estén agrupadas, y la prueba reside en los resultados. Creemos que una de las razones de nuestros sólidos resultados financieros radica en que podemos usar estos beneficios de ventas cruzadas y eficiencia para darle más al cliente, al mismo tiempo que logramos un rendimiento razonable para nuestros accionistas. Si esas razones dejaran de existir – porque viéramos que nuestros clientes eligen otros productos y servicios – sin duda haríamos los ajustes apropiados a nuestras estrategias de negocios.

En una celebración que hicimos en honor de los clientes e inversionistas el 26 de febrero de 2013, realizamos extensas presentaciones sobre cada uno de nuestros negocios y analizamos en dónde creemos que residen nuestras ventajas competitivas. Estas presentaciones pueden verse en nuestra página web en el siguiente enlace: investor.shareholder.com/jpmorganchase/presentations.cfm.

**Hemos mantenido un sólido balance general – y generamos abundante capital para invertir**

JPMorgan Chase cerró el año con un ratio Tier 1 de capital principal según la Normativa Basilea I de 11%, frente a 10,1% al término del ejercicio de 2011. La empresa calculó que su ratio Tier 1 de capital principal según la Normativa Basilea III fue de aproximadamente 8,7% al término del ejercicio de 2012.

Un balance general robusto significa para nosotros capital, liquidez y márgenes sólidos. También creemos en los principios de una contabilidad conservadora, el reconocimiento rápido de los problemas y una firme gestión de riesgos, que incluye clientes de calidad y buenas prácticas de evaluación de crédito, entre otros criterios. Esta clase de políticas y principios protegen a la empresa ante todas las condiciones.

Nuestro balance robusto, incluida nuestra sólida rentabilidad del capital, nos permite contar con excedente de capital para invertir, y siempre estamos pensando a largo plazo sobre la mejor forma de emplearlo. Como ya lo hemos dicho en otras oportunidades, tras un aumento constante de los dividendos, lo que nos gusta más es emplearlo para ampliar nuestros negocios. Una vez que hemos invertido en el crecimiento de los negocios, vemos de qué otras maneras podemos utilizar el excedente de capital restante. Una de estas es comprar acciones propias – pero sólo a un precio que consideremos favorable para los accionistas.

En marzo, aprobamos la prueba de estrés en el marco del Análisis y Revisión Exhaustivos del Capital (CCAR) exigida por la Reserva Federal, que le permite a la empresa aumentar el dividendo (el Consejo Directivo tiene pensado aumentar el dividendo a USD 0,38 por acción a partir del segundo trimestre de 2013, el valor que tenía antes de la crisis) y recomprar acciones comunes adicionales por USD 6.000 millones. El plan de compra de acciones propias asciende a menos de la mitad que el del año pasado porque queremos lograr nuestra meta de ratio Tier 1 de capital principal según la normativa de Basilea III de 9,5% para fines de 2013.

Creemos fervientemente en las pruebas de estrés cuando son adecuadas – realizamos cientos de estas pruebas todas las semanas, principalmente en nuestras posiciones sensibles al ciclo de los mercados, así como bajo múltiples escenarios. Y aunque pasamos satisfactoriamente la prueba de estrés CCAR de la Reserva Federal (el Consejo de la Reserva

Federal no formuló objeciones al plan de distribución de capital que propusimos), se nos pidió que presentáramos un plan de capital adicional para fines del tercer trimestre que resuelva las deficiencias identificadas en nuestro proceso de planificación del capital. Tras la revisión, el Consejo podría solicitarnos que modifiquemos nuestras distribuciones de capital. Estamos incrementando drásticamente los recursos desplegados y esperamos solucionar satisfactoriamente todas las deficiencias identificadas. Como en todo lo demás, nos esforzaremos por ser los mejores en la categoría de las pruebas de estrés CCAR.

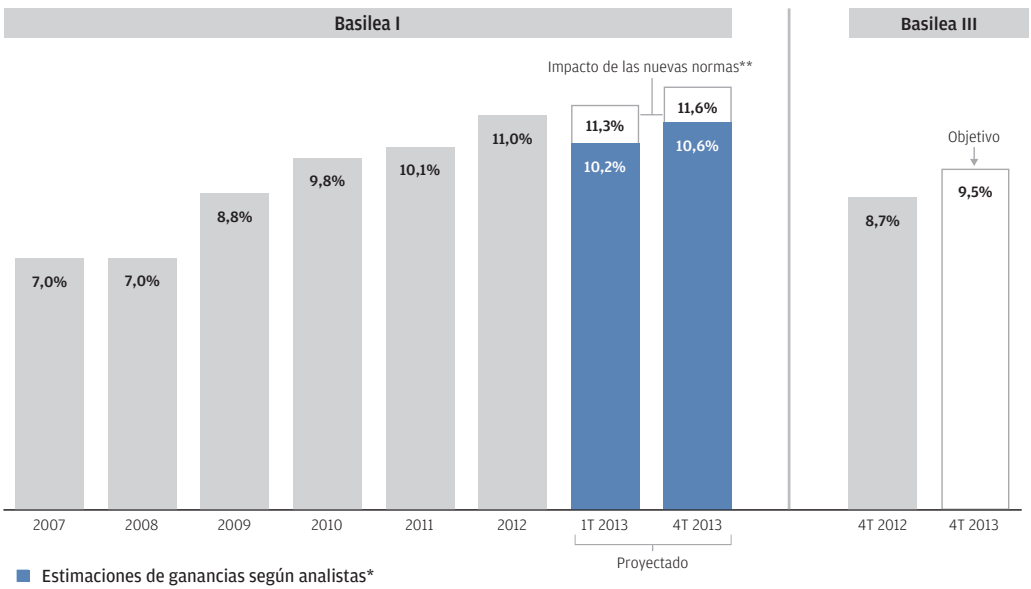
En los últimos años, la empresa ha logrado ampliar su negocio, aumentar su dividendo, comprar acciones propias *y* aumentar sustancialmente sus ratios de capital (los cuales, como puede observarse en el gráfico de abajo, están mucho más sólidos – particularmente si se los aplica sobre una base constante).

**Las inversiones que realizamos en los últimos años han impulsado, y continuarán impulsando, resultados**

Lo más importante que podemos hacer con nuestro capital es invertir en formas que hagan crecer a nuestra compañía y creen grandes negocios rentables a largo plazo. Trabajamos con afán para emplear nuestro capital con inteligencia. Generamos capital suficiente como para poder invertir a escala y de manera continua.

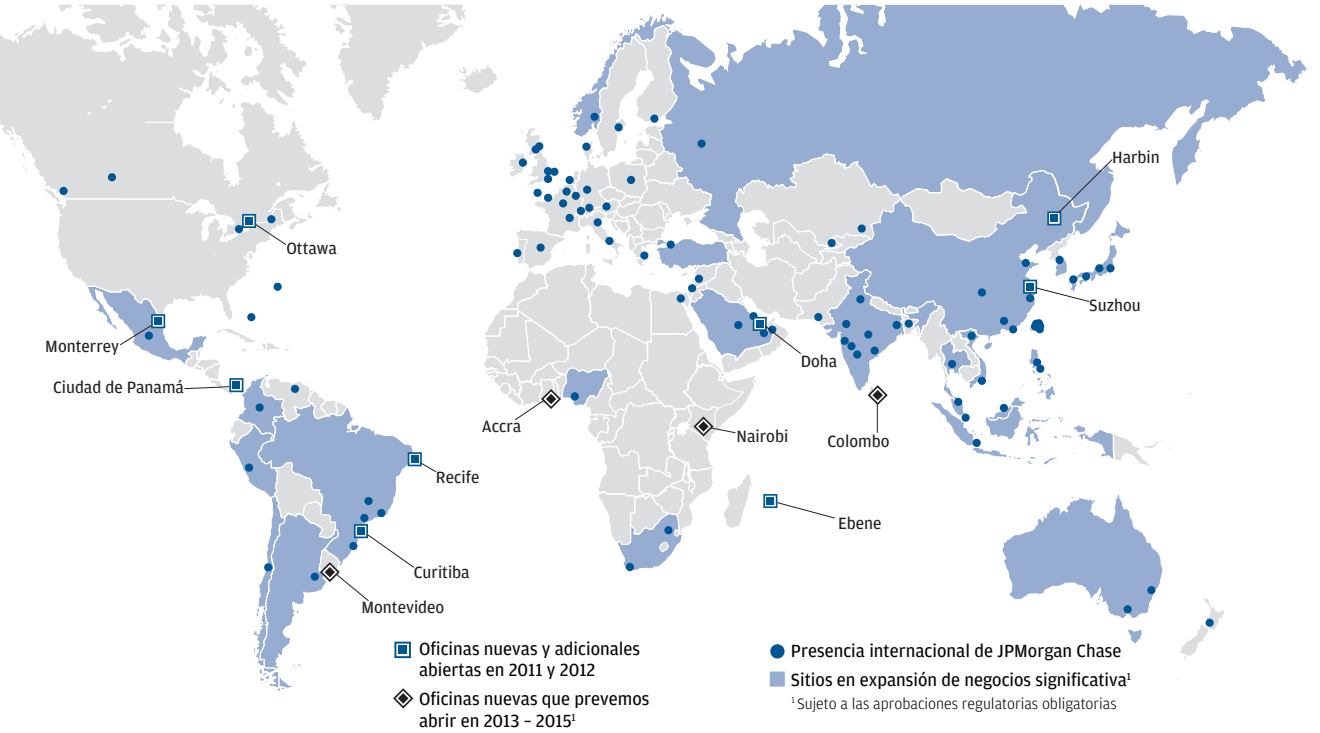
Así, por ejemplo, en los últimos cinco años construimos más de 800 sucursales Chase nuevas, y desde 2011 agregamos 1.200 sucursales de Chase Private Client. Asimismo, agregamos cerca de 770 especialistas en pequeñas empresas y contratamos alrededor de 500 asesores de clientes de Banca Privada y casi 300 vendedores e inversionistas de Gestión de Inversión desde principios de 2010. Contratamos cerca de 400 personas en

**Nivel de capital de JPMorgan Chase**




* Asume las estimaciones de utilidades netas, dividendos y compras de acciones propias de los analistas
** A partir del 1/1/13 entraron en vigor nuevas normas de riesgo del mercado (Basilea 2,5)

**Estamos ampliando nuestra plataforma global**




Banca Corporativa Global, incluidos casi 185 especialistas bancarios desde fines de 2009.

Seguimos creciendo a nivel mundial. En 2012, abrimos una nueva sucursal mayorista en Rusia y la séptima sucursal en China, lo que da un total de 102 sucursales mayoristas y oficinas en todo el mundo (sin incluir a los Estados Unidos) (véase el mapa de arriba).

Lanzamos continuamente nuevos productos. El año pasado en la Banca de Consumo y Desarrollo Comunitario lanzamos Chase Liquid℠, un formidable producto nuevo de prepago sin comisiones ocultas, con un solo costo bajo y fijo y de una flexibilidad inigualable, que les permite a los clientes acceder sin cargo a los cajeros automáticos y sucursales Chase, realizar depósitos directos y otros servicios asociados tradicionalmente a las cuentas bancarias regulares. También continuamos aumentando el número de clientes que utilizan nuestros productos de tarjetas de crédito, como Chase Sapphire℠ y Chase Freedom℠ para los clientes de consumo, e Ink℠ para las pequeñas empresas. En el área de Gestión de Activos seguimos introduciendo productos de inversión. Y en el área de Banca Corporativa y de Inversión finalizamos la construcción de Access, un nuevo producto sofisticado de gestión global de efectivo destinado a empresas sofisticadas.

Estas inversiones nos permiten ampliar los beneficios de los productos y servicios que ofrecemos, y atraer nuevos clientes e ingresos a una fracción de los costos fijos e indirectos. Y generan un “efecto de red”, que

nos permite atender a clientes en múltiples lugares. Estas inversiones deberían impulsar resultados durante muchos años.

**Somos eficientes y registramos una buena rentabilidad sobre el patrimonio tangible**

Aun después de nuestras inversiones en el futuro, registramos una saludable rentabilidad sobre el patrimonio tangible común del 15%. Contamos con una estructura de costos muy eficiente, donde cada negocio es competitivo en su campo. Y procuramos mantener una buena disciplina de gastos; vale decir, eliminando los gastos malos (improductivos) pero manteniendo los buenos (capacitación, nuevos sistemas, etc.). El hecho de que no anunciemos grandes reducciones en gastos no quiere decir que no lo hacemos. En efecto, estamos en constante proceso de reducción de gastos.

**Poseemos capacidades extraordinarias — entre ellas tecnológicas, de riesgos y crédito, y capital intelectual**

Tenemos 20.000 programadores, desarrolladores de aplicaciones y empleados de tecnología informática que mantienen operativos 31 centros de datos, 56.000 servidores, 22.000 bases de datos, 325.000 computadoras de escritorio, escritorios virtuales y computadoras portátiles, y las redes globales. Invertimos más de USD 8.000 millones en sistemas y tecnología cada año.

Además, contamos con alrededor de 6.500 profesionales en 120 mesas de negociación de 25 centros de negociación en todo el mundo; estos profesionales incluyen a más de 800 analistas que informan a los inversionistas de más de 4.000 empresas y proveen asesoramiento sobre 40 mercados desarrollados y emergentes. Estos profesionales brindan a nuestros clientes inversionistas conocimiento experto en análisis, asesoramiento y capacidades de ejecución para ayudarlos a comprar y vender títulos y otros instrumentos financieros. Asimismo, contamos con alrededor de 4.000 especialistas en riesgo y crédito para gestionar nuestras diversas exposiciones, que incluyen un promedio de nuevos préstamos otorgados a diario por valor USD 3.400 millones, y un volumen diario de negociaciones y liquidaciones que asciende a USD 1 billón.

Tenemos un profundo conocimiento de los mercados, países, economías y políticas de todo el mundo. Poseemos una cantidad formidable de información sobre nuestros clientes y sus necesidades, y habrá todavía más novedades a medida que aumentemos el uso de la informática Big Data para gestionar el riesgo, ofrecer a nuestros clientes productos y servicios más personalizados, y proveerles más información para tomar decisiones fundadas.

**Tenemos una dirección global sólida y capaz**

La calidad de las personas que conducen nuestros negocios globales es excepcional. Nuestro equipo de directores – más de 300 – son personas experimentadas, informadas y competentes. Han permanecido en la empresa durante un tiempo significativo, trabajan en distintos puntos del mundo y poseen una sólida experiencia internacional. El 25% son mujeres, y cerca del 20% pertenecen a etnias diversas (y estamos trabajando para aumentar las cifras). Estos gerentes son personas analíticas y experimentadas, y procuran que las cosas se hagan correctamente. Trabajan mancomunadamente y comparten el proceso de toma de decisiones para capitalizar la sabiduría colectiva de todo el grupo al momento de solucionar problemas. Verlos trabajar es muy gratificante. Es el mejor equipo de directores con el que he tenido el privilegio de trabajar.

Creo sinceramente que somos parte de una compañía excepcional.

## UTILIZAMOS NUESTRAS CAPACIDADES EXCLUSIVAS PARA HACER AÚN MÁS POR NUESTROS CLIENTES Y COMUNIDADES

Nuestra presencia y capacidades globales nos permiten comprender lo que está ocurriendo en el mundo y usar ese conocimiento para apoyar a nuestros clientes y comunidades.

### Nunca perdemos de vista la razón por la que estamos aquí: atender a nuestros clientes

En JPMorgan Chase – desde nuestro director general hasta cada una de las personas que trabajan en nuestra empresa – nunca olvidamos que estamos aquí exclusivamente porque tenemos clientes que atender. Todos nuestros recursos son utilizados, tanto directa como indirectamente, para ayudar a nuestros clientes a lograr sus objetivos. Queremos que nuestros clientes se beneficien plenamente de nuestras capacidades. El resultado de ello redunda en beneficio de nuestros clientes y de nuestra empresa y a su vez contribuye al amplio crecimiento económico mundial necesario para abordar los grandes desafíos que enfrenta el mundo. Así es como JPMorgan Chase hace su aporte – persona por persona y comunidad por comunidad.

Todos los negocios necesitan reorganizarse periódicamente a fin de prepararse para el éxito continuo. Dado que el entorno mundial se modifica velozmente, también nosotros debemos evolucionar y posicionarnos para dar un mejor servicio a nuestros clientes y aprovechar las tendencias emergentes y las oportunidades para crecer. Siempre queremos mirar al mundo desde la perspectiva del cliente – esta es en general la mejor manera de encarar cualquier negocio.

### Reorganizamos nuestro negocio mayorista mundial en función de nuestros clientes para atenderlos mejor

Nuestras divisiones de Banca de Inversión, Servicios de Tesorería y Valores, y Banca Corporativa Global brindan servicio a gran parte de los mismos clientes corporativos e inversionistas, y consideramos que combinar estas unidades ha creado la franquicia de clientes institucionales más sólida y completa de la industria. El alcance de esta combinación abarca a más de 50.000 empleados que atienden a cerca de 7.600 clientes en más de 100 mercados en todo el mundo. Casi el 80% de las empresas de Fortune 500 son clientes nuestros.

Nuestros equipos nuevos de cobertura global brindan una atención al cliente más coordinada y comprehensiva. Un balance general compartido permite proporcionar crédito a los clientes en el lugar, el momento y en la forma que lo deseen. Esta combinación también permite que nuestro negocio gestione el riesgo, el capital, el crédito y la liquidez en función de cada

cliente particular, un factor ***imperativo*** dentro del nuevo entorno regulador.

La magnitud de nuestras operaciones – USD 450.000 millones de préstamos sindicados para clientes, procesamiento de hasta USD 10 billones por día en transacciones en todo el mundo, etc. – no puede ser afrontada por la mayoría de los bancos. Incluso muchas de nuestras empresas del mercado intermedio con base en Estados Unidos. utilizan nuestros servicios para expandir sus negocios en el mundo. De hecho, el 58% de nuestros clientes del mercado intermedio operan hoy en día en los mercados mundiales, y un 26% en el extranjero. Estas cifras son sustancialmente más elevadas que hace una década atrás. Los gobiernos y entidades gubernamentales depositan enormes cifras de dinero con nosotros – nuevamente, esto no puede ser afrontado por los bancos pequeños. Nuestro tamaño nos permite invertir en nuevos productos y servicios, así como en infraestructura y tecnología. Y nos brinda los recursos necesarios para cumplir con las nuevas exigencias regulatorias, incluidos los nuevos requisitos de cámaras compensadoras y de información.

En definitiva, lo que buscamos es que la nueva organización les facilite a los clientes hacer negocios con nosotros, aumente los ingresos y las ventas cruzadas que realizamos con cada cliente, y al mismo tiempo reduzca los costos de atender a cada cliente.

### J.P. Morgan ofrece su amplia gama de soluciones para ayudar a los clientes de gran tamaño

J.P. Morgan ha demostrado sistemáticamente su habilidad para ofrecer su escala y amplias capacidades de mercados cruzados para ayudar a los clientes a llevar adelante sus planes estratégicos de crecimiento. En febrero de 2013, J.P. Morgan asesoró a 3G Capital y Berkshire Hathaway en la adquisición de la emblemática H.J. Heinz Company por USD 28.000 millones. J.P. Morgan fue el primer lugar al que 3G y Berkshire recurrieron para asegurar el financiamiento necesario, sabiendo que disponíamos de los recursos para comprometernos rápidamente con una transacción de deuda de USD 12.000 millones. Unos meses después, J.P. Morgan salió a cubrir a Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc. Tras suscribir un financiamiento de USD 9.500 millones, Freeport-McMoRan pudo realizar una propuesta de adquisición para Plains Exploration & Production Company y McMoRan Exploration Co., dos transacciones complementarias que ascendían a USD 20.000 millones. Mediante estas adquisiciones, los negocios de petróleo y gas se agregaron a la cartera de minería mundial de Freeport-McMoRan.

Ayudamos a las empresas de gran tamaño a lograr sus objetivos estratégicos. No muchos bancos pueden llevar a cabo este tipo de transacciones grandes y complejas.

### Invertimos a largo plazo, y gestionamos el riesgo con esa perspectiva en mente

JPMorgan Chase está comprometido a largo plazo, y no es un amigo solo en las buenas. Los clientes, las comunidades y los países quieren tener la seguridad de que estaremos a su disposición para ayudar ***especialmente*** cuando las cosas se pongan difíciles. Es fácil echarle la culpa a un banco por asumir ciertos riesgos ***después*** de que se conocen los resultados. Lo difícil es tomar este tipo de decisiones antes de conocer los resultados.

En el momento crítico de la crisis financiera de 2008, otorgamos varios préstamos sindicados de financiamiento con un nivel importante de apalancamiento y, en una instancia crucial, compramos la totalidad de la emisión de bonos por USD 1.400 millones del estado de Illinois cuando nadie se ofrecía a hacerlo, lo que le permitió al estado financiar sus necesidades de pagos de nóminas y otras importantes. También otorgamos USD 4.000 millones a California

y USD 2.000 millones a New Jersey cuando otras instituciones no podían hacerlo.

Europa constituye otro ejemplo de aplicación de nuestra filosofía. Cuando Grecia, Irlanda, Italia, Portugal y España tuvieron problemas, nuestra decisión fue la de mantenernos firmes. Les hemos explicado a nuestros accionistas que en escenarios muy graves podríamos perder USD 5.000 millones o más. Pero hemos venido haciendo negocios con esos clientes y en esos países, en algunos casos, por más de cien años. Tenemos que ayudarlos en los momentos difíciles – y podemos hacerlo. Esperamos seguir operando en estos países durante las próximas décadas.

## Combinamos todos nuestros negocios de consumo en una sola unidad para atender mejor a nuestros clientes

En 2012, continuamos unificando los negocios de Chase en una sola franquicia mediante la creación de la Banca de Consumo y Desarrollo Comunitario. Lo hicimos para poder organizarnos en función del cliente. Históricamente, gran parte de nuestra empresa se construyó en torno a los productos: la empresa de hipotecas hacía hipotecas, la empresa de tarjetas de crédito hacía tarjetas de crédito y las sucursales de los bancos se dedicaban a las cuentas corrientes y de ahorro. Esta vez, volvimos a estructurar nuestra banca de consumo desde cero y la reorganizamos, ya no en función del producto sino del cliente, a fin de poder seleccionar para cada persona la mejor alternativa que ofrece Chase para satisfacer sus necesidades.

Crear una unidad única finalmente implicará que al momento de operar con Chase los clientes obtengan una experiencia cómoda y comprehensiva, ya sea que estén contratando una tarjeta de crédito, solicitando una hipoteca o gestionando una cuenta corriente. Esto nos permitirá prestar un mejor servicio a nuestros clientes, a un menor costo. Al final, los clientes obtendrán más por menos – y se ahorrarán algo de tiempo en el proceso.

También nos permite estar a la vanguardia en la industria. Así, por ejemplo, figuramos entre los primeros en lanzar una gama completa de soluciones móviles para diferentes productos. El año pasado, el número de clientes de banca móvil aumentó un 51% y superó los 12 millones de usuarios – y estamos creciendo a una tasa mensual de casi 350.000 usuarios nuevos. Realizamos transacciones de pago móviles por más de USD 18.000 millones. Chase.com es el portal bancario más visitado de Estados Unidos, y más de 17 millones de clientes pagaron sus facturas en línea a través de nosotros.

Nuestro modelo de sucursal bancaria está evolucionando de un simple lugar donde los clientes realizan operaciones de rutina, a un ámbito en el cual obtienen asesoramiento, productos nuevos y servicio directo. Actualmente, alrededor del 50% de nuestras tarjetas de crédito Chase y cerca del 50% de nuestras hipotecas minoristas se venden a través de nuestras sucursales. Hoy, cada familia que utiliza nuestra banca de consumo emplea en promedio ocho productos y servicios Chase.

Los resultados de estos esfuerzos han convertido a Chase en uno de los bancos de consumo líderes del país. Nuestros puntajes de satisfacción de cliente nunca han sido tan elevados. Atendemos a más de 50 millones de hogares, y estamos disponibles para ellos en cada etapa de su vida – desde su primera cuenta corriente y primera tarjeta de crédito, hasta sus necesidades de inversión y jubilación a largo plazo.

Estamos haciendo esfuerzos similares para atender a nuestros clientes de pequeñas empresas. La Banca de Consumo y Desarrollo Comunitario ha obtenido el primer puesto como prestamista de la Administración de Pequeñas Empresas (en función de

la cantidad de préstamos) por tercer año consecutivo. Y somos uno de los bancos más grandes que atienden a empresas pequeñas en Estados Unidos, con 2 millones de clientes.

Un nuevo y atractivo servicio – denominado Servicios para Comercios Chase – nos permitirá trabajar junto a Visa para diseñar acuerdos personalizados con los comercios y así ayudarlos a expandir su negocio. Esto les permitirá a los comercios aprovechar más nuestros productos y servicios, incluido los programas de marketing dirigido a nuestros clientes. Si llevamos a cabo este tipo de alianza correctamente, creemos que tanto los comercios como nuestros clientes estarán más satisfechos.

### Nuestras economías de escala, nivel de alcance y amplitud de operaciones nos permiten apoyar significativamente a nuestras comunidades

Los mismos atributos que impulsan el éxito de nuestro negocio le permite también a nuestro banco ayudar a sobrellevar algunas situaciones difíciles que ocurren en el mundo.

**Durante la tormenta Sandy, el espíritu de nuestro personal, en combinación con la profundidad de nuestro balance, tuvo un impacto real en las comunidades afectadas**

Quizás el ejemplo más contundente de nuestro banco en acción haya sido nuestra respuesta al desastre. Frente a la devastadora tormenta Sandy, nuestra empresa reaccionó de una manera formidable. Pese a que nuestros propios empleados estaban sufriendo los estragos de la tormenta, ellos se congregaron y ofrecieron ayuda. Distribuimos más de USD 1.000 millones de efectivo en las áreas afectadas, a través de las sucursales y cajeros automáticos, en un momento en que se producían cortes eléctricos y muchas personas no podían acceder a su dinero. Incluso enviamos sucursales móviles a Rockaways y a áreas muy afectadas de Brooklyn, Staten Island y New Jersey. Llevamos cajeros automáticos portátiles a áreas devastadas por la tormenta, y reconfiguramos los cajeros automáticos para que los clientes pudieran hacer donaciones para las actividades de socorro.

### JPMORGAN CHASE ES EL BANCO MÁS GRANDE QUE ATIENDE A BANCOS PEQUEÑOS Y REGIONALES DE LOS ESTADOS UNIDOS

En el constante diálogo sobre los bancos, algunos han tratado de antagonizar a los grandes bancos globales como JPMorgan Chase con los bancos comunitarios y regionales, como si el éxito de uno fuera en contra del otro. Esto es rotundamente falso. Existe tanto el espacio como la necesidad de que existan bancos globales de gran tamaño y bancos de menor tamaño. Así como nosotros poseemos ciertas capacidades exclusivas, también ellos las tienen. Están profundamente arraigados en sus comunidades y conocen a sus clientes locales y a las pequeñas empresas.

Nos enorgullece ser el banco mas grande de los Estados Unidos. para bancos comunitarios y regionales. Los ayudamos a obtener capital en los mercados de capitales, asesoramos en materia de fusiones y adquisiciones y brindamos servicios de crédito y gestión de efectivo a más de 800 clientes bancarios. Desde el inicio de la crisis financiera en septiembre de 2008 hasta fines de 2012, hemos ayudado a bancos comunitarios y regionales a obtener fondos por USD 22.800 millones, deuda por USD 43.600 millones y los hemos asesorado en acuerdos de fusiones y adquisiciones por USD 37.200 millones. Y cuando los bancos pequeños no pudieron captar fondos durante la crisis financiera para poder prestarles a sus clientes, estuvimos allí para ayudarlos, quizás más que cualquier otro banco.

Proporcionamos capital incremental por USD 5.000 millones a pequeñas y medianas empresas afectadas. Permitimos atrasos en los pagos por parte de deudores hipotecarios y titulares de tarjetas de crédito, sin aplicarles ninguna penalidad.

En asociación con el 12.12.12 Concert for Sandy Relief, ayudamos a recaudar millones y donamos USD 10 millones directamente a instituciones de beneficencia y personas necesitadas. Y garantizamos una "certeza de ejecución" mediante una emisión de bonos por USD 2.600 millones para el estado de New Jersey a fin de asegurar que tuviera acceso a los fondos más urgentes.

**JPMorgan Chase proporciona una enorme cantidad de capital y conocimiento a "las ciudades globales"**

La urbanización es de suma importancia para el futuro de la humanidad. Las ciudades son donde la mayoría de la población mundial vive y donde se originará casi todo el crecimiento económico.

Es por eso que JPMorgan Chase continúa buscando formas de ayudar a las comunidades metropolitanas a operar y crecer. Ofrecemos nuestro mejor asesoramiento y un apoyo financiero considerable a ciudades y estados. El año pasado, otorgamos más de USD 85.000 millones en capital o créditos a casi 1.500 entidades gubernamentales, incluidos estados, municipalidades, hospitales, universidades y organizaciones sin fines de lucro.

Ese mismo año también nos asociamos con The Brookings Institution para lanzar la iniciativa "Ciudades Globales". Comprometimos recursos financieros por USD 10 millones, que potenciamos aprovechando nuestra red de relaciones en todo el mundo para convocar a una serie de eventos extraordinarios en ciudades como Los Ángeles y São Paulo. Estas sesiones congregaron a responsables de políticas, líderes de negocios y organizaciones no gubernamentales para compartir las mejores prácticas y crear estrategias para mejorar la competitividad. Como resultado de estas reuniones, los participantes están desarrollando estrategias concretas impulsadas a nivel local para fortalecer las prácticas comerciales y de inversión en sus regiones respectivas. Para 2013 están programados más eventos tanto en los Estados Unidos como en el mundo.

**JPMorgan Chase también está unificando sus capacidades junto con la filantropía para contribuir a aliviar la pobreza**

JPMorgan Chase contribuye con aproximadamente USD 200 millones por año – gran parte para ayudar a las personas pobres y de escasos recursos – y nuestro personal dedicó más de 465.000 horas de trabajo voluntario en comunidades locales de todo el mundo. Asimismo, empleamos nuestro conocimiento y capacidades financieras para crear formas nuevas e innovadoras de solucionar problemas. Por ejemplo, JPMorgan Chase continuó invirtiendo millones de dólares a través de nuestro negocio de finanzas sociales para atender las necesidades de poblaciones vulnerables de todo el mundo. Para fines de 2012, nuestras inversiones de impacto social habían ***mejorado los medios de subsistencia de 14 millones de personas,*** incluyendo, por ejemplo, unidades habitacionales para 10.000 personas de bajos recursos en México. En otro caso, a través de nuestra inversión en AllLife, la única aseguradora del mundo dedicada a proveer cobertura a personas que viven con VIH, contribuimos a una mayor estabilidad y seguridad financiera de cientos de miles de personas en Sudáfrica.

# NUESTRO PERSONAL ES EL FUTURO – CÓMO FORMAMOS Y RETENEMOS A NUESTROS LÍDERES

Para ser una gran empresa, necesitamos institucionalizar y perpetuar una gran cultura y líderes sobresalientes. para ello, debemos hacer muchas cosas bien, entre ellas capacitar y retener talentos y crear una empresa que esté continuamente aprendiendo. También se necesita tener una cultura de moral e integridad. Esto se logra fomentando un ámbito de apertura donde las personas puedan expresar su opinión libremente, tratando a otros con respeto – en todos los niveles, desde el director general hasta el personal de correos – y fijando los más altos estándares junto con el reconocimiento y la aceptación de los errores.

## Capacitamos continuamente a nuestra próxima generación de gerentes

En JPMorgan Chase contratamos cada año a miles de empleados en todos nuestros negocios globales, y los capacitamos para que comprendan nuestros productos, servicios y clientes y para que sepan cómo hacer correctamente su trabajo. Así, por ejemplo, el año pasado nuestros programas de Banca Corporativa y de Inversión, por sí solos, contrataron y capacitaron a más de 1.000 analistas y empleados de tiempo completo, y a casi 1.700 analistas y empleados de verano. Este programa de capacitación ha sido considerado por mucho tiempo como uno de los mejores del mundo, y continuamos recibiendo premios y los más altos honores de la industria por la capacitación formal que brindamos y por ser la banca de inversión que mejor opera. Otros programas de entrenamiento similares contratan y desarrollan a más de 400 analistas, empleados y pasantes de verano en el área de Gestión de Activos, y a más de 1.000 analistas de tiempo completo en nuestro Programa de Desarrollo Corporativo en Tecnología, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos. Recientemente creamos un programa de gestión general para toda la empresa, con rotaciones globales en todas las funciones mayoristas, de consumo y corporativas.

La mayoría de los empleados reciben capacitación y desarrollo permanentes para asegurar que estén plenamente preparados para ocuparse de tareas y sistemas complejos y relaciones con clientes. Otros son preparados para asumir funciones de gestión y responsabilidades de liderazgo. Hace cuatro años volvimos a lanzar un programa de liderazgo ejecutivo, llamado Leaders Morgan Chase (que inició mi antecesor Bill Harrison), para los líderes de alto rango que han sido elegidos para asumir funciones de gestión aún más grandes en el futuro. Hasta

el momento hemos realizado 10 sesiones para cerca de 250 participantes, y casi el 50% ya fue promovido a funciones más complejas.

### Nos esforzamos para reubicar a nuestros empleados cuando los cambios exigen reducciones de costos

Las empresas deben adaptarse continuamente a los cambios en las condiciones – algunas veces relacionados con el volumen y otras con mejoras de la tecnología y la productividad. Lamentablemente, esto puede resultar una reducción de empleos. En JPMorgan Chase creamos un nuevo programa para toda la empresa, llamado Reubicación de Talentos, en el cual trabajamos seria y extensamente para encontrarles a los empleados nuevas oportunidades de trabajo dentro de nuestra empresa y reducir así el número de despidos. En 2012 reubicamos a más de 4.000 empleados en funciones nuevas dentro de la empresa a través de este programa. Ha permitido retener exitosamente a empleados talentosos y ahorrar USD 80 millones en costos de indemnización. Es lo correcto, refleja un importante compromiso con nuestros empleados y repercute enormemente en la moral de toda la empresa, puesto que demuestra que tratamos a las personas con respeto y dignidad.

### Nos gusta mucho contratar a veteranos – y nos hemos vuelto buenos en eso

No hay otro grupo al que respetemos tanto como a los miembros que prestaron servicio militar y otros veteranos; el agradecimiento por el servicio que prestaron nunca será suficiente. La Misión de 100.000 Empleos, que nuestra empresa ayudó a lanzar a principios de 2011, abarca a 91 empresas que en conjunto contrataron a 51.835 miembros que prestaron servicio militar, a fines de 2012. Esto significa que en poco menos de un año estamos a más de mitad de camino de lograr la meta, y no tenemos ninguna intención de detenernos aún después de cumplir con la meta de 100.000 empleos.

En JPMorgan Chase, hemos contratado cerca de 5.000 ex miembros de los servicios armados en todas las áreas de la empresa desde principios de 2011. Trabajamos con ahínco para potenciar las capacidades valiosas que los veteranos aportan a nuestra empresa y para brindarles la capacitación y el apoyo exclusivo que puedan requerir en su transición del servicio militar al ámbito corporativo.

Los veteranos que hemos contratado son excelentes empleados (fueron educados por el ejército estadounidense para trabajar bien en equipo, mantenerse concentrados y alcanzar sus objetivos), y han elevado el nivel de toda nuestra empresa. Todos en JPMorgan Chase estamos orgullosos de nuestros esfuerzos por contratar veteranos; en los muchos eventos que organizamos a nivel de toda la empresa, nuestros empleados suelen emocionarse cuando ven los esfuerzos que hacemos para ayudar a aquellos que estuvieron dispuestos a dar su vida por nuestro país.

### Este año hubo muchas rotaciones en el equipo de directores, pero el actual equipo posee una experiencia excepcional y de altísimo nivel

Si bien es habitual esperar una cierta rotación en este equipo (por razones de edad, deseo de cambiar el trabajo o jubilarse), la producida este año superó la normal. Tres miembros nuevos se sumaron al equipo de directores en reemplazo de los cinco anteriores (el Comité Operativo se compone ahora de 12 miembros). Una parte de la rotación obedeció a la reorganización de nuestros negocios, que mencioné en la sección anterior; otra se debió a la planificación

de la sucesión, otra al deseo de hacer algo diferente y, desde luego, otra al problema de nuestra Dirección de Inversiones.

Sin embargo, el cambio no fue tan pronunciado como pudo haber parecido. Todos los miembros nuevos del Comité Operativo fueron promovidos desde el interior de la empresa y ya realizaban gran parte de la tarea para la cual fueron promovidos. Poseen experiencia y gozan de un profundo respeto en el seno de la empresa. Tienen una antigüedad promedio de 13 años en la organización y casi 25 años en la industria. Poseen una vasta experiencia y trayectoria comprobada, y enfrentan los problemas difíciles con una sonrisa.

Podríamos haber postergado la reorganización dentro de la empresa. En muchos momentos de mi vida profesional, las personas me han sugerido que nos abstengamos de hacer algo por temor a la posibilidad de recibir cobertura negativa de prensa. Pero las empresas deben cambiar y avanzar hacia adelante. No hacer lo correcto por razones incorrectas suele ser una mala idea.

## Hemos atraído y debemos seguir atrayendo con éxito a personas de gran calidad

Nuestra empresa, al igual que cualquier otra, podría afrontar dificultades si dejáramos de ser capaces de atraer personas de gran calidad en todos los niveles. Por fortuna, continuamos atrayendo a personas excepcionales, debido en parte a la cultura de nuestra empresa. A nuestros empleados les gusta que nos preocupemos por nuestros clientes, que alentemos a nuestro personal a expresarse y a compartir sus ideas, y de que seamos exitosos y deseemos ganar. También les gusta saber que sus gerentes son inteligentes, decentes y honestos y pueden admitir sus errores - tanto los pequeños como los grandes (no se pueden solucionar los problemas si no se admiten).

Asimismo, creemos que nuestros programas de remuneración han sido coherentes y justos. Los principios que rigen nuestra remuneración son: la necesidad de ser competitivos; observar los resultados a lo largo de varios años; no tenemos fórmulas; los directores recibe gran parte de su remuneración en acciones comunes; no poseemos garantías multianuales; y no poseemos acuerdos para cambio de control, planes de jubilación especiales, contratos que aseguren beneficios importantes en caso de despido, ni paquetes de indemnización especiales. Para nosotros, el rendimiento nunca ha consistido solamente en los resultados financieros, sino que comprende aportes más amplios como el desarrollo de habilidades de liderazgo, el mantenimiento de la integridad y una moral sólida, el reclutamiento y entrenamiento de los diversos empleados, el desarrollo de sistemas de calidad, el fortalecimiento de nuestros controles y la promoción de la innovación, por mencionar tan sólo algunas cualidades clave.

También trabajamos con afán para facultar a nuestros empleados de atención al cliente, al mismo tiempo que mantenemos estrictos controles. No culpabilizamos injustamente a las personas cuando cometen un error habiendo actuado de buena fe. Es difícil construir una moral o continuidad sólida cuando las personas sienten que pueden ser la próxima baja en cualquier momento.

Por último, tratamos de asegurarnos de que el trabajo sea gratificante. Además de siempre tratar de enfocarnos en aquello que podemos hacer mejor, también nos tomamos un tiempo para celebrar nuestros éxitos y realizar actividades entretenidas, como hacer un viaje en autobús a algún lugar del país a lo

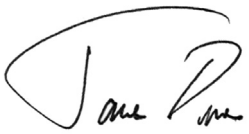
largo del cual podamos aprender de nuestros empleados y clientes y a la vez mostrarles el profundo aprecio que sentimos por ellos.

Una de mis actividades favoritas de cada año es asistir a nuestro evento anual, en el cual reconocemos y agradecemos a los cajeros y especialistas en servicios de banca personal de las sucursales más importantes por la gran labor que realizan atendiendo a nuestros clientes. Sobre un escenario, dedicamos horas entregando premios a los ganadores – es una actividad muy inspiradora para todos. Hacer cada vez un mejor trabajo para todos ellos no deja de ser una motivación para mí.

## REFLEXIONES FINALES

Quisiera expresar nuevamente lo orgulloso que estoy de esta empresa y de nuestro personal. Estos últimos cinco años han sido un período de turbulencia, crisis y tensiones. Lo que nuestra empresa pudo lograr durante estas circunstancias difíciles ha sido extraordinario.

Hemos creado un video al que hemos denominado “Nosotros somos JPMorgan Chase” con una duración de 11 minutos (puede verlo en jpmorganchase. com/we-are-jpmorganchase). Este video no es algo que normalmente haría un banco, pero explica lo que hacemos como banco y cuál es nuestra razón de ser. Refleja la diversidad de nuestro personal, el lazo común que compartimos, y las muchas formas maravillosas que mejoran la vida de cada uno de nosotros, nuestros clientes y nuestras comunidades. Les mostrará por qué estoy tan orgulloso de trabajar en JPMorgan Chase.



Jamie Dimon
Presidente y Director General

10 de abril de 2013

# Banca Personal y de Desarrollo Comunitario

Gordon Smith

Hace dos años, comenzamos a trabajar con el fin de brindar una experiencia excepcional y sistemática para los más de 50 millones de hogares a los que Chase atiende. En 2012, dimos un gran paso al combinar tres líneas de negocio de banca minorista de Chase – Banca de Empresas y Personal, Banca Hipotecaria y Servicios de Tarjeta de Crédito, y Servicios para Comercios y Préstamos para la Compra de Automóviles – unificándolas en una única franquicia: Banca Personal y de Desarrollo Comunitario. Al trabajar como un equipo mancomunado, brindaremos a los clientes la misma experiencia de calidad de todas nuestras excepcionales líneas de negocio.

En conjunto, ostentamos la plataforma bancaria más grande de la industria que, por sus características, es prácticamente imposible de reproducir. Tenemos relación con casi la mitad de los hogares estadounidenses – mucho más que cualquier otro proveedor de servicios financieros. Tenemos la red de cajeros automáticos más grande y la segunda red de sucursales más importante de Estados Unidos. Somos la principal institución emisora de tarjetas de crédito de Estados Unidos en términos de saldos pendientes, ocupamos el segundo puesto en originación de hipotecas y somos el principal prestamista de la Administración de Pequeñas Empresas (SBA), en función de la cantidad de préstamos concedidos.

Tenemos una cartera de productos de primera línea. A partir de ahora, nos distinguiremos también por una sobresaliente experiencia del cliente. El año 2012 es, sin duda, un indicador del verdadero avance que hemos hecho en la consecución de estos objetivos.

En primer lugar, quiero referirme a los resultados financieros de 2012. Aproximadamente la mitad de las ganancias diversificadas de JPMorgan Chase provienen de los servicios brindados a nuestros consumidores estadounidenses. En 2012, las ganancias netas ascendieron a USD 10.600 millones, un **incremento del 71%** respecto de 2011, mientras que los ingresos fueron de USD 49.900 millones, lo que representa un aumento del 9% respecto de 2011. La rentabilidad del patrimonio del año fue de 25%.

El favorable entorno crediticio contribuyó con la rentabilidad de muchas de nuestras unidades de negocio, fundamentalmente, Servicios de Tarjeta de Crédito, Préstamos para la Compra de Automóviles y Banca de Empresas. Otro importante catalizador de los resultados obtenidos en 2012 fue el cambio en la dinámica del negocio hipotecario. La división de Banca Hipotecaria registró ganancias netas de USD 3.300 millones en 2012, frente a una pérdida neta de USD 2.100 millones en 2011. El restablecimiento de la rentabilidad de este negocio obedece a mejores carteras de inmuebles residenciales y a una sólida originación de préstamos hipotecarios, fundamentalmente, provenientes de refinanciamientos. Aún tenemos mucho trabajo por delante para forjar un mejor negocio hipotecario, pero hemos dado importantes pasos hacia esta meta.

Todas las unidades de negocio de Banca Personal y de Desarrollo Comunitario registraron buenos resultados, con incrementos en la participación de mercado en todas ellas. Chase fue la institución bancaria que obtuvo los mejores resultados en la encuesta de Resumen de Depósitos de la Corporación Federal de Seguro de Depósitos (FDIC) de 2012, triplicando aproximadamente la tasa de depósitos de la industria y, a su vez, incrementado la participación de mercado en nuestros 25 mercados más importantes. La división de Gestión Patrimonial de Chase obtuvo sólidos resultados, con aumentos interanuales de hasta un 15% en ventas de inversiones y activos de inversión de clientes. Consolidamos nuestra posición de liderazgo como franquicia de tarjetas de crédito, superando a todos nuestros principales competidores en términos de crecimiento interanual de las ventas. Las ventas de Chase Sapphire℠ aumentaron un 22,5%; las de Chase Freedom℠, un 20,7% y las de Ink℠, un 21,3%.

Otro catalizador de nuestra rentabilidad fue el énfasis puesto en mejorar la experiencia de nuestros clientes. Nuestra misión es forjar relaciones duraderas con los clientes, al consolidarnos como el proveedor de servicios financiero de mayor confianza. Así pues, nos hemos transformado en la institución a la que recurre casi el 50% de los hogares estadounidenses en las distintas etapas de la vida – desde la apertura de la primera cuenta de ahorro y la

obtención de una tarjeta de crédito, hasta la consecución de una primera vivienda o la consecución de un proyecto comercial.

Nuestra capacidad para consolidar estas relaciones radica en tres principales áreas de atención: **experiencia del cliente, productos claros y sencillos,** y **canales de autoservicio.** A continuación describimos cada una de estas áreas.

## Experiencia del cliente

Chase se diferencia por brindar una experiencia excepcional al cliente basada en el servicio. Éste es un factor fundamental para nuestro crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Por ejemplo, los clientes de banca de consumo de Chase que dicen estar plenamente satisfechos con Chase tienen tres veces más probabilidades de recomendar la institución a un amigo y de adquirir más productos y servicios. Estos clientes también afirmaron que existe un doble de probabilidades de que sigan confiándonos sus operaciones. Tal como mencioné en la carta del año pasado, teníamos mucho trabajo por hacer para mejorar nuestro servicio. Durante todo el año pasado hemos seguido progresando hacia ello.

El año pasado, elaboramos y lanzamos una serie de principios comunes denominados "Las cinco claves de la experiencia excepcional del cliente", que fueron acogidos y adoptados por nuestros 160.000 empleados. Los resultados han sido sorprendentes. La satisfacción general del cliente con la división de banca minorista de Chase registró una mejora interanual de ocho puntos y la cantidad de clientes que recomendarían las tarjetas de Chase incrementó en 10 puntos. Semejantes logros dentro de un mismo año superaron nuestras expectativas.

Tambien fuimos reconocidos en diversas prestigiosas encuestas externas que miden el nivel de satisfacción del cliente. Chase fue nombrado el banco minorista más importante en la encuesta del Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense de 2012. Harris Interactive nos clasificó como el banco número uno en la categoría de satisfacción del cliente. Por otra parte, Chase obtuvo mejores resultados en cada una de las encuestas que realiza J.D. Power and Associates, posiblemente la empresa de encuestas de satisfacción del cliente más conocida. Mejoramos – en algunos casos drásticamente – en todas las encuestas de satisfacción realizadas por esta institución en 2012 en las categorías de originación de hipotecas, administración de hipotecas, banca minorista, banca para pequeñas empresas y tarjetas de crédito.

En una industria sumamente competitiva, Chase puede distinguirse por el servicio. El trabajo realizado el año pasado ya ha comenzado a dar sus frutos en ese sentido y tenemos previsto seguir con ese impulso positivo.

## Productos claros y sencillos

Con más de 50 millones de hogares a los que atendemos, nuestros clientes tienen necesidades muy distintas. En 2012, ampliamos nuestra oferta de productos y servicios para satisfacer esa variedad de necesidades. Además, trabajamos para simplificar nuestros productos de modo que sean fáciles de utilizar y comprender.

En mayo, lanzamos nuestra primera tarjeta de prepago denominada Chase Liquid℠. Históricamente, las tarjetas de prepago se han caracterizado por su limitada funcionalidad y por cargos ocultos. Chase Liquid℠ es distinta. Ofrece a los clientes un producto que les permite controlar mejor sus finanzas y acceder a todas las sucursales, cajeros automáticos y servicios de banca en línea de Chase. Esta tarjeta también acerca nuevos clientes a Chase. Más del 65% de los clientes de Chase Liquid℠ son clientes nuevos para la institución y esperamos que consoliden la relación con el banco a lo largo de sus vidas. Por otra parte, la declaración de información importante de Chase Liquid℠ ha sido elaborada por el Pew Charitable Trust a fin de ser "clara y sencilla".

Ampliamos la oferta para nuestros clientes que tienen necesidades más complejas con Chase Private Client (CPC). Los clientes con gran patrimonio realizaban sus transacciones bancarias en Chase, pero invertían en otras instituciones y nos manifestaron su deseo de consolidar todas sus actividades en un único socio.

En 2012, incorporamos aproximadamente 950 sucursales de CPC para un total de 1.218 al cierre del año. Las ventas de inversiones en las sucursales registraron un incremento interanual del 15%. De hecho, desde sus inicios, CPC ha traído a la institución nuevos depósitos por la suma de USD 5.000 millones y nuevas inversiones por la suma de USD 7.300 millones y ha sido un catalizador clave del crecimiento de nuestro balance. Los clientes con saldos totales de menos de USD 100.000 por hogar incrementan sus saldos en un promedio de USD 300.000 una vez que se suman a Chase Private Client.

Creemos que recién estamos empezando a aprovechar esta oportunidad. En 2013, incorporaremos aproximadamente 800 sucursales de CPC a fin de que nuestra presencia siga siendo una importante ventaja competitiva. Una de cada cinco de las familias que atiende Chase tiene grandes niveles de patrimonio, y aproximadamente el 50% de todas las familias estadounidenses con patrimonios de esta índole se encuentra dentro de un radio de dos millas de una sucursal de Chase.

## Canales de autoservicio

El comportamiento del consumidor se está desplazando hacia canales móviles y digitales. Hemos observado ese desplazamiento en otras industrias, tales como, aerolíneas, consumo masivo y viajes, y estamos notando una adopción igual de clara en el sector bancario. Cuando se lanzaron los cajeros automáticos que aceptaban depósitos, el 90% de los clientes seguía depositando sus cheques en persona. Hoy en día, aproximadamente el 50% de los depósitos de Chase se realiza en persona; el resto se canaliza a través de cajeros automáticos, servicios en línea y dispositivos móviles. Los clientes nos reiteran que prefieren la comodidad y facilidad de realizar transacciones básicas por estos medios de autoservicio.

El uso del canal de banca móvil está incrementando exponencialmente. Chase fue uno de los pioneros en banca móvil y estamos materializando los beneficios de

esta inversión. Al cierre de 2011, Chase tenía 8.2 millones de usuarios de banca móvil activos por un período de 90 días. Al cierre de 2012, teníamos 12,4 millones de usuarios de banca móvil activos, un incremento del 51% en tan sólo 12 meses. Hoy en día, estamos registrando un incremento de 350.000 usuarios de banca móvil al mes. Algo similar está sucediendo con los servicios de banca en línea. Actualmente, la Banca Personal y de Desarrollo Comunitario tiene más de 31 millones de clientes que utilizan activamente Chase Online℠ y Chase Mobile℠, y tenemos el portal de banca más visitado de Estados Unidos – Chase.com (según compete.com). Estos clientes realizan transacciones de pago que superan los USD 25.000 millones al mes.

En Banca Hipotecaria, desarrollamos la aplicación My New Home℠. Es la única aplicación del mercado a través de la cual los clientes pueden buscar y comparar viviendas, calcular el monto de los pagos y conectarse con un funcionario de banca hipotecaria de Chase desde un dispositivo móvil. En vista de que más del 90% de los compradores utilizan Internet para iniciar la búsqueda de una vivienda, la aplicación es un punto de contacto particularmente importante.

En el segmento de Tarjetas de Crédito, más del 50% de las nuevas cuentas se adquiere a través de canales digitales. Por lo general, es una experiencia más simple para los clientes y más eficiente que los canales de comercialización tradicionales, tales como el correo.

Aproximadamente el 20% de nuestros clientes activos acceden a Chase exclusivamente a través de canales digitales y centros de atención telefónica. Los canales de banca móvil brindan comodidad y experiencia excepcional a nuestros clientes, cuya tasa de deserción es un 33% inferior a la de los clientes de otros segmentos. Una cuenta totalmente digital es 70% más económica de mantener que una cuenta bancaria tradicional y un 30% más económica que una cuenta de tarjeta de crédito tradicional.

Seguimos invirtiendo en innovaciones que ofrecen a nuestros clientes más comodidad. Este año, presentamos nuevas terminales de autoservicio que permiten realizar el 90% de las transacciones que se realizan por ventanilla y están disponibles las 24 horas, los siete días de la semana. Estas máquinas pueden distribuir efectivo en cualquier denominación y entregar monedas, además de ser fáciles de utilizar.

Si bien estas innovaciones están generando un valor increíble para la institución y sus clientes, la sucursal sigue siendo un canal de distribución crítico. Más del 70% de los hogares que atiende Chase visitan una sucursal trimestralmente; esta estadística se verifica en forma generalizada en todos los segmentos. No obstante, notamos que los clientes utilizan las sucursales de formas nuevas.

Nuestras sucursales están dejando de ser centros de transacciones para convertirse en centros de asesoramiento. Constituyen un espacio en el que los clientes tienen la oportunidad de reunirse con funcionarios del banco que conocen toda nuestra plataforma de productos

y pueden brindarles la orientación necesaria. Las sucursales son un ámbito para consolidar nuestra relación con los clientes que nos permite entender qué es lo importante para ellos y ayudarlos a cumplir sus objetivos.

Nuestras sucursales también pueden ser un importante recurso para la comunidad. Por ejemplo, durante el huracán Sandy, muchas de nuestras sucursales tenían generadores y estaban abiertas en ciudades que carecían de suministro eléctrico. Abrimos nuestras puertas a vecinos, clientes y demás personas para que pudieran utilizar la electricidad, tomar una taza de café, ampararse del frío o comunicarse con sus familias. Además, después del huracán Isaac que azotó la ciudad de New Orleans, abrimos puestos de alimentos para que la gente de la zona se acercara a comer. Nuestro deseo es que la sucursal no sólo se perciba como un banco, sino como un centro comunitario.

## Conclusión

El 2012 fue un muy buen año para nuestra institución. Generamos resultados financieros sobresalientes para los accionistas de JPMorgan Chase. Dimos un gran paso en mejorar la experiencia de nuestros clientes al realizar sus transacciones bancarias con nosotros. Además, delegamos en nuestros empleados la responsabilidad de hacer lo que consideren adecuado para atender a los clientes, según sus buenos criterios.

En 2013, seguiremos dedicados a crear un entorno laboral magnífico para nuestros empleados, superar las expectativas de nuestros clientes y generar rentabilidad para la institución. También tenemos previsto redoblar nuestros esfuerzos a fin de forjar un entorno de control y cumplimiento normativo contundente en todo Chase.

Para concluir, quiero hacer referencia a mi parte preferida de este trabajo. Sin duda alguna, la mejor parte de esta función es leer las miles de cartas que recibo todas las semanas de parte de los clientes acerca de nuestros empleados. Algunas de ellas hacen que me detenga un momento a valorar la formidable empresa de la que formo parte. Algunas cartas cuentan historias sobre pequeñas empresas que han crecido en tiempos de crisis. Otras cartas provienen de clientes que nos agradecen por ayudar a sus padres mayores con sus transacciones bancarias y de padres que nos agradecen por ayudar a sus hijos adultos a empezar a planear su futuro. Recibo cartas que narran verdaderas proezas, como por ejemplo, la de Shelby Slaughter, una cajera que actuó rápidamente y salvó la vida de un cliente con técnicas de resucitación cardiopulmonar. Sin embargo, la mayor parte de estas cartas hace alusión sencillamente a la amable y considerada atención brindada por uno de nuestros 160.000 empleados.

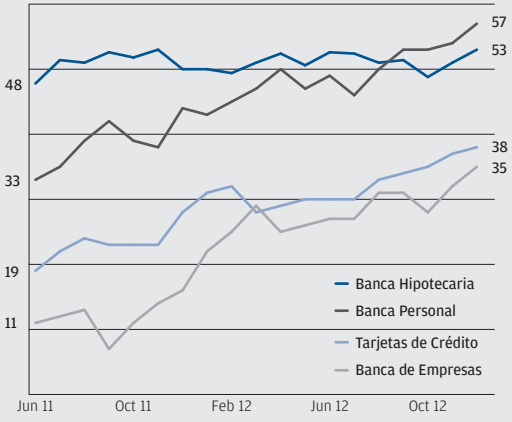
Muchas gracias a todos ellos. No tengo dudas de que nuestro equipo seguirá atendiendo a todos nuestros clientes con total dedicación en 2013.

Gordon Smith
Director General, Banca Personal
y de Desarrollo Comunitario

## LOGROS Y ASPECTOS DESTACADOS DE 2012

- Primer puesto en banca minorista entre los grandes bancos en la encuesta del Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense de 2012 y primer puesto en la categoría de satisfacción del cliente de la encuesta realizada por Harris Interactive
- Mejoras en los resultados obtenidos en todas las categorías de la encuesta bancaria realizada por J.D. Power and Associates en 2012, las que incluyen originación de hipotecas, administración de hipotecas, banca minorista, banca para pequeñas empresas y tarjetas de crédito
- Institución bancaria que obtuvo los mejores resultados en la encuesta de Resumen de Depósitos realizada por la FDIC en 2012, triplicando aproximadamente la tasa de depósitos de la industria
- Incorporación de 106 sucursales netas, incrementando el tamaño de la red de Chase a 5.614 sucursales; incorporación de unas 950 sucursales de Chase Private Client para un total de 1.218 al cierre del año
  - Incremento de un 4% en las relaciones con familias que utilizan banca de consumo
  - Incremento de hasta un 15% en las ventas de inversiones y activos de inversión de clientes
- Principal institución emisora de tarjetas de crédito de Estados Unidos en función de saldos pendientes; principal emisor mundial de tarjetas Visa en función del volumen de ventas con tarjetas de crédito personales y comerciales; y principal emisor de tarjetas de crédito de marca compartida en EE. UU. en función de saldos pendientes
- Los préstamos extendidos por Banca de Empresas incrementaron un 7%, a un récord de USD 18.900 millones y las originaciones de préstamos aumentaron un 12%
  - Principal prestamista de la administración de pequeñas empresas (en función de la cantidad de préstamos) en EE. UU. por tercer año consecutivo.
- Incrementos de un 30% en el volumen de solicitudes de préstamos hipotecarios; de un 24%, en originaciones de préstamos; y de un 16%, en originaciones de hipotecas a través del canal minorista
  - Segundo puesto en originación de hipotecas
  - Segundo puesto en originación de hipotecas minoristas
  - Tercer puesto en administración de hipotecas
- En 2012, financió USD 192.000 mil millones en originaciones de préstamos hipotecarios y préstamos con garantía hipotecaria en toda la institución y ayudó a más de 280.000 propietarios a evitar ejecuciones hipotecarias, la mitad de los cuales obtuvo modificaciones
- 12,4 millones de clientes de banca móvil activos, lo que representa un incremento del 51%; 31,1 millones de clientes de servicios en línea activos, lo que representa un incremento del 5%
  - USD 18.000 millones en pagos por banca móvil
  - El volumen de transacciones con Chase QuickPay℠ incrementó en un 103% entre enero y diciembre de 2012
  - El portal de banca más visitado de EE. UU. – Chase.com (según compete.com)
- Segundo puesto en adquisición de comercios de propiedad absoluta en EE. UU., procesando 29.500 millones de transacciones en 2012, lo que representa un incremento interanual del 21%

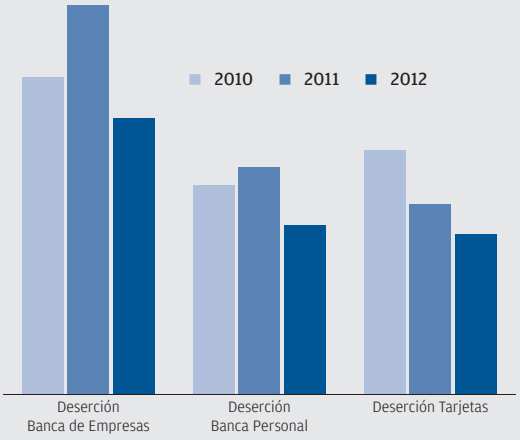
**Índice de Promotores Neto[1]**




Fuente: información interna

[1] El Índice de Promotores Neto (IPN) representa el porcentaje de clientes que afirma que recomendaría definitivamente a Chase a un amigo o colega (promotor que asignó a Chase una calificación de 9 o 10 sobre una escala de 10 puntos) frente a personas que no lo harían (detractores que asignaron a Chase una calificación de 0 a 6); un IPN más alto indica un mayor nivel de lealtad del cliente

**Deserción de hogares[2] por línea de negocio**




Fuente: información interna

[2] Hogares que cierran todas sus relaciones con Chase

# Banca Corporativa y de Inversión

De izquierda a derecha: Daniel Pinto, Mike Cavanagh

## Introducción

A medida que los mercados financieros han experimentado cambios veloces y nuevos retos en los últimos años, J.P. Morgan ha asegurado su liderazgo mundial y encabezado muchos de los principales índices de referencia de toda la industria.

Además del orgullo que nos produce estar en los primeros niveles de las clasificaciones, estamos sumamente satisfechos por el éxito de nuestros clientes y por la reputación que hemos forjado en base al apoyo que les brindamos, no sólo cuando las condiciones del mercado son favorables sino, más importante aún, cuando enfrentan problemas.

Como institución financiera global, creemos que J.P. Morgan tiene la responsabilidad de contribuir a una economía mundial saludable y productiva, garantizar la disponibilidad del crédito y proporcionar liquidez en los mercados. Nos tomamos esta responsabilidad con suma seriedad. Cuando damos un préstamo a un fabricante para que pueda hacer frente a sus pedidos, ese préstamo contribuye a crear empleo. Cuando proporcionamos servicios de gestión de efectivo a una empresa que recibe pagos en múltiples divisas, eso contribuye a mejorar la rentabilidad del cliente. Cuando coordinamos una oferta pública inicial, la empresa recibe

una infusión de capital que le permite seguir innovando. Y al coordinar una emisión de bonos para que una universidad pueda incorporar nuevas instalaciones, estamos apoyando el empleo en el sector de la construcción en el corto plazo y ampliando las oportunidades educativas a largo plazo.

Nuestra experiencia, plataforma general de servicios y dedicación al cliente motivaron la decisión de fusionar las divisiones de Banca de Inversión (IB) y Servicios de Tesorería y Valores (TSS) de J.P. Morgan. Dado que los dos negocios heredados ya atendían a muchos de los mismos clientes, la integración de nuestra oferta de productos da como resultado soluciones más diversas para los clientes y profundiza la relación con cada uno de ellos. Bajo el nuevo nombre de Banca Corporativa y de Inversión (CIB), el conjunto combinado de negocios posee todos los elementos globales y de primera línea necesarios para atender a nuestros clientes eficazmente en el futuro.

La división de CIB cuenta con una posición de liderazgo, reconocida en un amplio espectro de negocios dentro de los mercados financieros. Hemos organizado a la división de CIB en tres segmentos principales: Banca, Mercados y Servicios para Inversionistas, cada uno de los cuales se ve potenciado por formar parte de un conjunto combinado. Por ejemplo, nuestro liderazgo en soluciones de crédito y asesoramiento se destaca aún más por una franquicia de Mercados que es la mejor en su categoría, combinada con capacidades destacadas de captación de capitales transfronterizos y ejecución. La convalidación de nuestro modelo de negocios combinados reside en que los clientes que hoy en día utilizan los tres segmentos de CIB representan más de la mitad de los ingresos de la división.

Si bien CIB ofrece una amplia gama de productos, nuestro principio fundamental es brindar a nuestros clientes corporativos e institucionales soluciones que atiendan sus necesidades, en lugar de regirse por lo que tenemos para ofrecer. Para medir nuestro impacto, hacemos un seguimiento de los servicios que más utilizan nuestros clientes, y nos complace observar un crecimiento constante del número de clientes que utilizan hasta siete o más de nuestras ofertas de productos. Esto da como resultado una franquicia de clientes profunda que impulsa nuestra rentabilidad.

## Construir a partir de la solidez

Nuestra capacidad para incrementar el capital y ofrecer soluciones innovadoras mientras invertimos con miras al crecimiento futuro se apoya en un rendimiento financiero sólido y constante. Durante tres años consecutivos, los dos negocios heredados generaron una rentabilidad del patrimonio de más de 17%.

En 2012, la división de CIB obtuvo una ganancia neta de USD 8.400 millones a partir de ingresos de USD 34.300 millones. Si se excluye el impacto de los ajustes de valuación de posiciones deudoras (DVA) de casi USD 1.000 millones, la división de CIB registró una ganancia neta de USD 9.000 millones, lo que equivale a un aumento del 26% respecto de todo

el año 2011, y una rentabilidad del patrimonio de 19%.[1] A pesar de haber incurrido en nuevos costos sustanciales para dar cumplimiento a mayores requisitos regulatorios, los gastos centrales de CIB[2] se han reducido un 2% en promedio por año desde 2010, en tanto que los ingresos aumentaron en promedio un 3%, excluyendo el impacto de DVA.

Más allá de los datos financieros, la combinación de clientes de la empresa pone de manifiesto su creciente diversidad geográfica. El 61% de nuestros clientes son internacionales. El 48% de nuestros ingresos, excluyendo DVA, proviene actualmente de nuestros negocios internacionales. En los últimos tres años, el número de clientes internacionales de CIB significativos con ingresos superiores a USD 1 millón aumentó 45%, de 1.100 a 1.600. Aun así, creemos que tenemos por delante oportunidades importantes de crecimiento internacional, y esto se ve reflejado en nuestra estrategia de inversión.

Para apoyar la lista cada vez mayor de clientes internacionales, J.P. Morgan ha venido apuntalando su red global y optimizando sus capacidades en América Latina, África, el Medio Oriente y Asia Pacífico. Gracias a la incorporación de casi 200 especialistas de banca corporativa en los últimos años, podemos brindar un servicio integral a clientes de 35 países. Son muy pocos los bancos que pueden comprometerse con este nivel de inversión, por lo que creemos que esto nos dará una importante ventaja competitiva en el futuro.

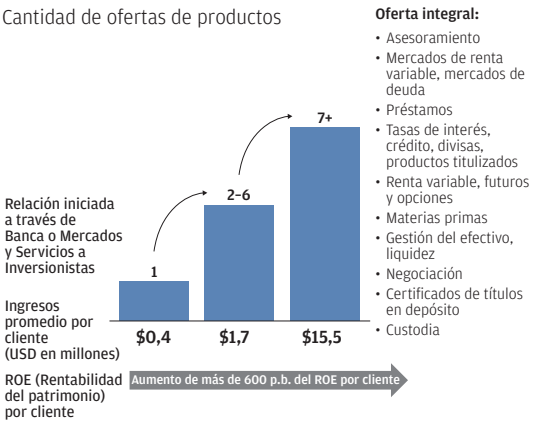
Otra dimensión central de nuestra solidez es la estabilidad de nuestras ganancias. En particular, en el segmento de Mercados nuestro negocio, que se basa en el flujo de clientes, ha generado sólidos ingresos sistemáticamente y menos volatilidad cada año. En combinación con los diversos negocios basados en

[1] La rentabilidad del patrimonio (ROE) de CIB en el ejercicio fiscal 2012 sobre base proyectada, asumiendo un nivel de capital asignado en 2013 de USD 56.500 millones, habría sido de 15%, y 16% excluyendo el impacto de DVA

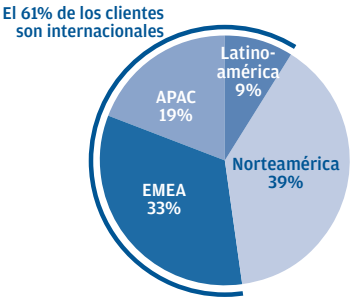
[2] Los gastos centrales equivalen al total de gastos por servicios, menos los gravámenes regulatorios, incluidas las tasas de la FDIC y bancaria del Reino Unido y otros aranceles regulatorios

**Evolución del uso de la oferta de productos entre los clientes**

Cantidad de ofertas de productos




**Clientes con ingresos superiores a USD 50.000 (2012)**




Clientes de CIB en 2012: ~7.600

comisiones del segmento de Servicios para Inversionistas, vinculados a contratos operativos a largo plazo, esto ha derivado en un incomparable perfil estable de ganancias de CIB.

## Estar presentes cuando el cliente nos necesita

En J.P. Morgan coordinamos un gran número de operaciones cuyo objetivo es ayudar a nuestros clientes a prosperar en medio de una coyuntura económica complicada. El apoyo que brindamos a los clientes se traslada hacia la economía al crear empleo y proporcionar financiamiento para el crecimiento y la inversión tanto en el ámbito local como internacional.

Por ejemplo, tras la tormenta Sandy, J.P. Morgan dio al estado de Nueva Jersey "una garantía de ejecución" para la venta de títulos de deuda por USD 2.600 millones a pesar de que la devastación destruyó miles de viviendas y provocó el cierre de negocios en todo el estado.

Pese a las complicaciones económicas que afectan a la región sur de Europa, J.P. Morgan, junto con unas pocas instituciones, pudo coordinar un financiamiento sindicado de EUR 9.000 millones, además de una oferta de bonos posterior por EUR 6.000 millones que le permitió a Snam, una empresa italiana de infraestructura de gas, refinanciar su estructura de capital y así avanzar hacia el cumplimiento de un requisito gubernamental que le exigía escindirse de su empresa matriz.

En base a nuestra amplitud de capacidades en los segmentos de Mercados y Servicios para Inversionistas, pudimos brindar servicios de primera clase a los inversionistas institucionales más grandes, fondos de pensión, gobiernos, bancos y aseguradoras. Nuestra escala, presencia global y la solidez de nuestro balance nos permiten crear oportunidades cuando otros no pueden hacerlo, proporcionar liquidez en condiciones difíciles y mantener la custodia segura de los activos de clientes en momentos de volatilidad.

Así, por ejemplo, el Grupo Global de Materias Primas de J.P. Morgan, respaldado por diversas disciplinas dentro de la empresa, ideó una solución innovadora de materias primas y estructuró un préstamo respaldado por activos para Philadelphia Energy Solutions, una asociación formada por The Carlyle Group y Sunoco. Esto permitió mantener el flujo de petróleo en el sistema de refinería más grande de la región noreste estadounidense y el empleo de 850 personas que trabajaban en este complejo energético de Pennsylvania que iba camino de cerrar.

Por último, como muestra de la capacidad de colaboración de J.P. Morgan en todas sus líneas de negocios, la empresa se asoció con Export-Import Bank de Estados Unidos y el cliente de la Banca Comercial Weldy-Lamont Associates, una empresa de ingeniería con base en Illinois, que está diseñando el sistema y los equipos que abastecerán de electricidad a más de 2.000 aldeas y más de 1 millón de personas en Ghana. Además de suministrar energía eléctrica confiable a las aldeas, Weldy-Lamont contrató a fabricantes estadounidenses para los equipos

eléctricos y generó así empleo en las empresas proveedoras a lo largo de la región centro-oeste y en California, Florida y Georgia. J.P. Morgan ofreció soluciones de Servicios de Tesorería para apoyar estas iniciativas.

Que los clientes nos consideren sus socios se debe, en gran medida, a la labor de nuestros 52.000 empleados, quienes trabajan todos los días con integridad, anteponiendo el interés de los clientes y atendiendo sus necesidades para poder crear las soluciones correctas sobre la base de productos apropiados.

Procuramos mantener las normas más altas de control, asegurando el cumplimiento regulatorio e invirtiendo para garantizar que nuestras plataformas tecnológicas y operativas funcionen de la manera más eficiente posible. En todos nuestros negocios, nos esmeramos continuamente por inculcar una sólida cultura de colaboración, integridad y el deseo de dar respuesta a los clientes, lo que se ve reflejado en las tasas altísimas de retención de talentos.

## Tendencias y prioridades en el 2013

Vislumbramos varias tendencias macroeconómicas mundiales que afectarán a la industria de banca mayorista en el 2013 así como por varios años a futuro. Algunas de ellas presentarán retos, pero muchas otras favorecerán a los grandes bancos de inversión como J.P. Morgan. Estamos seguros de que estaremos en condiciones adecuadas para hacer frente a estos desafíos y, en muchos casos, capitalizar estas tendencias macro.

La implementación de la normativa Dodd-Frank, los cambios en las normas de capital de Basilea y las reglas Volcker-Vickers son sólo algunos ejemplos de los cambios reglamentarios que se están gestando y que representan en conjunto un verdadero reto. J.P. Morgan ha avanzado mucho hacia el cumplimiento de estos requerimientos. En particular, para atenuar el impacto de las normas de Basilea III, hemos aumentado el capital asignado a CIB a USD 56.500 millones a partir del 1 de enero de 2013.

En referencia a nuestros clientes, la globalización, los flujos comerciales transfronterizos y la profundización de los mercados de capital presentan oportunidades atractivas. Pese a que las necesidades de capital de los clientes han estado creciendo cada vez más, algunos competidores han estado reduciendo sus operaciones. Por ejemplo, muchos bancos europeos han venido reduciendo su apalancamiento debido a las tensiones provocadas por el lento crecimiento económico, el endurecimiento de los requisitos reglamentarios y los temores en torno a la deuda soberana. En consecuencia, las empresas están recurriendo cada vez más a los mercados de capital para financiar sus operaciones y su crecimiento, y crean oportunidades para los lideres en el sector, como es el caso de J.P. Morgan.

Continuaremos fortaleciendo nuestra capacidad para ofrecer soluciones de Banca Corporativa Global y Servicios de Tesorería en todo el mundo, garantizando que la plena integración de los productos de divisas y pagos se encuentre disponible en una época

marcada por un comercio cada vez más global. Tenemos pensado continuar ampliando nuestra oferta internacional de Corretaje Institucional para un número creciente de clientes que exigen una ejecución global. Pensamos ampliar nuestra plataforma de compensación extrabursátil y lanzar soluciones de gestión de garantías para nuestros clientes conforme vayan presentándose mandatos de compensación extrabursátil en todo el mundo.

Por último, dado que los clientes continúan optando por productos de flujo en desmedro de los productos estructurados, ya nos encontramos correctamente posicionados con un modelo de negocios impulsado por flujos de actividad, y continuamos invirtiendo para optimizar nuestra posición. Seguimos muy dedicados a suplir las deficiencias de nuestras ofertas de negociación electrónica de renta variable y estamos invirtiendo para posicionarnos frente a los cambios en la estructura del mercado de renta fija. Una de nuestras prioridades en materia de tecnología para 2013 será completar nuestro programa de cuatro años de Reingeniería Estratégica y ejecutar la iniciativa "Valor a Escala", que capitalizará las sinergias tecnológicas y operativas de las plataformas combinadas de IB y TSS. Se prevé que estas iniciativas generen un ahorro de cientos de millones de dólares.

Además, revisamos y ajustamos nuestros diversos negocios para optimizar la asignación de recursos y capital.

En conjunto, estas iniciativas ofrecen formidables oportunidades de crecimiento y contrarrestarán cualquier eventual pérdida en los ingresos de algunos negocios, producto de los cambios reglamentarios. Con base en estas oportunidades de crecimiento, estamos seguros de poder lograr nuestra meta de rentabilidad del patrimonio, que fijamos aproximadamente al 16% a lo largo del ciclo, sobre un nivel de capital que ahora es mayor.

## Reseña

No todas las empresas están en condiciones de formular estos compromisos de inversión a futuro, y nos sentimos privilegiados por poder hacerlo en beneficio de nuestros clientes. Atender a los clientes sigue siendo nuestra máxima prioridad, este y todos los años.

Nuestro plan para 2012 era ambicioso y nuestras prioridades para 2013 y más adelante no se quedan atrás. Continuaremos poniendo el énfasis en una gestión de riesgos y controles sólidos, gestión de talentos y disciplina de inversión, que son los pilares centrales de nuestro liderazgo en la industria. Sin duda, estamos orgullosos de lo que nuestros empleados y los negocios heredados de CBI han logrado hasta el momento; pero somos aún más optimistas respecto de las capacidades de liderazgo de nuestra empresa para asistir a nuestros clientes en el futuro.

Mike Cavanagh Daniel Pinto
Directores Generales Conjuntos de Banca Corporativa y de Inversión

# LOGROS Y ASPECTOS DESTACADOS DEL 2012

- El 61% de los clientes de CIB y el 48% de los ingresos (excluyendo DVA) de USD 35.300 millones son internacionales (fuera de Estados Unidos)
- Más de 52.000 empleados repartidos en 60 países que atienden a alrededor de 7.600 clientes
- Tasa anual de crecimiento compuesta de 13% del número de clientes internacionales "significativos" que generan ingresos anuales superiores a USD 1 millón desde 2009
- Captamos u otorgamos capital por valor de USD 70.000 millones a clientes sin fines de lucro y gobiernos, incluyendo estados, municipios, hospitales y universidades (Fuente: Thomson Financial, fuentes internas)
- Negociamos un promedio diario de más de 125 millones de acciones y 60.000 títulos de renta fija
- Primer puesto en la clasificación de compensación electrónica en USD con 20% de participación de Fed y CHIPS (Fuente: Reserva Federal y Sistema Interbancario de Compensación de Pagos o CHIPS)
- Récord de activos en custodia valuados en USD 18,8 billones, lo que equivale a un aumento del 12% en comparación con 2011
- Primer puesto en la clasificación mundial de comisiones de IB; y en base al volumen: primer puesto en deuda mundial, renta variable e instrumentos relacionados con la renta variable; primer puesto en préstamos sindicados globales y segundo puesto en fusiones y adquisiciones mundiales anunciadas (Fuente: Dealogic)

**Potencial combinado de ganancias**
Ganancia neta (USD en miles de millones)

Rentabilidad del patrimonio

| | | | |
|---|---|---|---|
| **L-IB** | **17%** | **17%** | **17%** |
| **L-TSS** | **17%** | **17%** | **22%** |
| **CIB** | **17%** | **17%** | **18%[1]** |

L = Legado
[1] La rentabilidad del patrimonio (ROE) de CIB en el ejercicio fiscal 2012 sobre base proyectada, asumiendo un nivel de capital asignado en 2013 de USD 56.500 millones, habría sido de 15%, y 16% excluyendo el impacto de DVA

# Banca Comercial

Douglas Petno

En la Banca Comercial siempre hemos adoptado una mentalidad a largo plazo y medido el éxito de nuestro negocio en función del valor que brindamos a nuestros clientes. Buscamos a los mejores equipos de gestión de las mejores industrias y sectores sin fines de lucro y luego forjamos relaciones duraderas con ellos. Nuestros especialistas bancarios se esmeran por comprender el modelo de negocios y el entorno operativo de cada uno de los clientes y, más importante aún, de sus ambiciones y desafíos, de modo de poder responder con ideas, soluciones y capital para ayudarlos a lograr el éxito.

Hoy, más de 6.000 profesionales de nuestro equipo de Banca Comercial se encuentran distribuidos en 125 sitios de Estados Unidos y en 13 de las principales ciudades del mundo, con una presencia muy afianzada en las comunidades que atendemos. Al estar presentes en el lugar donde están nuestros clientes, la Banca Comercial se ubica en una posición única para ofrecer soluciones financieras de parte de todos los niveles de nuestra empresa sin comprometer nunca el servicio, la experiencia del cliente o nuestra presencia local.

## Resultados de 2012

Este enfoque ha generado sistemáticamente resultados positivos en los últimos años, y 2012 no fue

la excepción. En 2012, generamos ingresos sin precedentes por USD 6.800 millones y una utilidad neta récord de USD 2.600 millones, lo que equivale a aumentos del 6% y del 12%, respectivamente. Los préstamos han aumentado por 10 trimestres consecutivos, y en 2012, los préstamos al final del período registraron un aumento de 14% con respecto al año anterior. Estos resultados condujeron a rentabilidades excepcionales, con un rendimiento del patrimonio del 28%, lo que supera nuestra meta para todo el ciclo de 20%. Cada una de nuestras unidades de negocios posee su propia estrategia para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Para lograr un crecimiento de ganancias consistente, ha sido fundamental mantener nuestra atención sobre nuestro perfil de riesgos y nuestra base de gastos. En materia de riesgo de crédito hemos mostrado un sólido desempeño: los préstamos no redituables y los castigos netos a resultados continúan disminuyendo hacia los niveles anteriores a la crisis, simultáneamente al aumento de los préstamos. Asimismo, hemos mantenido nuestra disciplina de gastos y cumplido con nuestra meta de ratio de gastos generales de 35% en 2012, al tiempo que seguimos realizando inversiones sustanciales en nuestro negocio general. Abrimos nuevas oficinas en Jacksonville, Florida y Sacramento, California; contratamos nuevos empleados; continuamos mejorando la experiencia del cliente; e invertimos en las últimas tecnologías para optimizar y especializar nuestros productos.

Un hecho que considero muy destacable de 2012 fue la solidez con que crecieron nuestras alianzas a nivel de toda la empresa. Existe un valor significativo en nuestra capacidad para ofrecer soluciones y servicios integrales a nuestros casi 23.000 clientes corporativos, estatales, municipales, instituciones financieras y sin fines de lucro, y los cerca de 36.000 clientes de inmobiliario comercial. A través de las alianzas que establecimos en toda la empresa hemos optimizado este año nuestra relación con los clientes y estamos hoy en una mejor posición para adaptar nuestra amplia gama de soluciones a sus necesidades.

## Hacer negocios de la manera correcta

Estamos muy orgullosos por el apoyo firme y el capital que proporcionamos a nuestros clientes durante períodos de turbulencia en los mercados. En 2012, otorgamos nuevo financiamiento y refinanciamiento por USD 126.000 millones, un 13% más que en 2011, incluyendo USD 15.000 millones otorgados a gobiernos, hospitales, instituciones educativas y otras organizaciones sin fines de lucro. Este financiamiento significó un capital vital para nuestros clientes, puesto que los ayudó a ampliar e invertir en sus negocios y así contribuir significativamente a sus economías locales. Esto lo hacemos todos los años en todo los Estados Unidos, con empresas como Jack Link's Beef Jerky, un cliente del Mercado Intermedio de Chase que realizó ampliaciones importantes de sus instalaciones de producción en

Alpena, South Dakota y Minong, en Wisconsin, el año pasado, y sumó así 115 empleos de tiempo completo en esas comunidades.

El mantener relaciones duraderas con nuestros clientes significa que estemos presentes cuando ellos más nos necesitan. Nuestra participación tras la tormenta Sandy es el mejor ejemplo de nuestra dedicación por nuestros clientes y comunidades. Después del huracán, los miembros del equipo de Banca Comercial de todo el país regresaron de inmediato a sus trabajos y se dedicaron a encontrar formas de ofrecer recursos y apoyo a los afectados. Aparte de aumentar las líneas de crédito para llevarles tranquilidad a nuestros clientes mientras se recuperaban también identificamos a aquellos clientes que estaban en condiciones de ofrecer un espacio provisorio para ayudar a otros clientes, donamos equipos para procesamiento de nóminas a clientes y procesamos los pagos electrónicos de clientes que no tenían electricidad.

Ser buenos socios implica algo más que tan sólo hacer bien nuestro trabajo. Se trata también de encontrar formas de contribuir fuera del trabajo. Me enorgullece profundamente el compromiso de los integrantes de nuestro equipo con ayudar a otras personas.

## Perspectiva para 2013

Mirando hacia adelante, el año 2013 seguirá poniéndonos a prueba bajo un entorno de mayor competencia y una economía que continúa siendo frágil. Creemos, sin embargo, que las condiciones del mercado mejorarán y prevemos cierta reducción de los saldos de depósitos a medida que ese dinero reingrese en la economía.

En 2013, mantendremos firme nuestra disciplina de riesgos y seguiremos realizando negocios de la manera correcta. Tenemos la responsabilidad hacia nosotros, nuestros clientes y nuestros accionistas de ofrecer resultados financieros sólidos, al mismo tiempo que creamos y mantenemos controles eficaces para proteger nuestro negocio. Esto implica cumplir con el espíritu y la letra de todas las normas y reglamentaciones que rigen nuestra industria y nuestra empresa.

Ampliar nuestra base de clientes y forjar relaciones más profundas con nuestros clientes siguen siendo nuestra máxima prioridad en la Banca Comercial. Nuestra estrategia de expansión en el mercado intermedio representa una gran oportunidad de crecimiento, que creemos que eventualmente significará ingresos anuales por USD 1.000 millones. El año pasado agregamos más de 900 clientes nuevos al mercado intermedio, más de un cuarto de ellos en nuestros mercados de expansión. Estamos profundizando las relaciones ya existentes mediante una mejora continua de nuestra cobertura, servicio al cliente y capital intelectual. Reconocemos que profundizar las relaciones requiere de mucha confianza.

También existen oportunidades de crecimiento en nuestros negocios de inmobiliario comercial. La estrategia para este año consiste en diferenciar aún más nuestro servicio

y nuestras capacidades en vista de que los fundamentales del mercado de viviendas multifamiliares continúan mejorando. Seguimos atentamente el riesgo de estos negocios con el mismo cuidado de siempre.

En 2013, seguiremos reclutando y contratando a personas talentosas en todos nuestros mercados, centrándonos al mismo tiempo en crear iniciativas para formar y retener al mejor equipo de la industria. Alentamos a todos nuestros empleados a aprender y crecer de manera continua, y tengo el compromiso de garantizar que posean acceso a los mejores recursos posibles para que puedan marcar una diferencia en nuestro negocio y en las comunidades en las cuales viven y trabajan.

Nuestro plan de negocios ha sido puesto a prueba y comprobado. Poseemos un equipo fantástico de personas con una cultura sensacional basada en el trabajo en equipo, la integridad, y un profundo sentido comunitario. Estoy sumamente orgulloso de lo que nuestro personal hace todos los días por nuestros clientes. Confío en que en 2013 seguiremos haciendo un uso provechoso de nuestra formidable franquicia, enfocándonos en nuestros objetivos a largo plazo y otorgando un valor perdurable a nuestros clientes y accionistas.

Douglas Petno
Director General, Banca Comercial

# LOGROS Y ASPECTOS DESTACADOS DE 2012

### Aspectos destacados en materia de resultados

- Tercer año consecutivo de ganancias, ingresos e ingresos brutos récord en el área de banca de inversión
- Crecimiento de préstamos al final del período y del promedio de depósitos de 14% y 12%, respectivamente
- Rentabilidad del patrimonio de 28%, mayor a la meta de 20%
- Seguimos superando a nuestros competidores en calidad de crédito, al registrar el ratio más bajo de castigos y de préstamos no redituables[1]

### Avances en áreas de crecimiento clave

- Expansión en el mercado estadounidense – sumamos más de 250 clientes en los mercados de expansión y contribuimos así con un 49% al crecimiento de ingresos en la Banca del Mercado Intermedio
- Banca de inversión – ingresos brutos por USD 1.600 millones
- Banca Internacional – logramos un crecimiento superior al 10% en ingresos, depósitos y préstamos[2]

### Aspectos destacados de los segmentos de negocios

- Banca del Mercado Intermedio – Crecimiento superior al 10% en préstamos y depósitos; 11 trimestres consecutivos de aumento de préstamos; y más de 900 clientes nuevos agregados
- Banca Corporativa – aumento de ingresos del 15%; comisiones récord en préstamos y banca de inversión
- Préstamos comerciales a plazo – originaciones sin precedentes: 73% de aumento en 2012; mejora de la calidad de crédito
- Banca Inmobiliaria – originaciones récord: 19% de aumento en 2012; crecimiento superior al 10% de los depósitos
- Banca de Desarrollo Comunitario – Otorgamos préstamos nuevos por casi USD 900 millones para apoyar cerca de 9.500 unidades de viviendas asequibles en EE. UU.
- Préstamos respaldados por activos y Financiamiento para equipos de Chase – aumento de préstamos de 25% y 18%, respectivamente

### Contribución a nivel de toda la empresa

- En 2012, los clientes de Banca Comercial representaron:[3] el 31% del total de comisiones de la banca de inversión en América del Norte (AN), el 32% de las comisiones de fusiones y adquisiciones en AN y el 34% de las comisiones de suscripción de títulos de renta variable en AN
- USD 2.400 millones en ingresos de Servicios de Tesorería en 2012
- Más de USD 110.000 millones en activos gestionados de clientes de Banca Comercial, que generaron ingresos por USD 415 millones en la división de Gestión de Inversiones
- Más de USD 180 millones en ingresos de Tarjetas Comerciales Globales en 2012

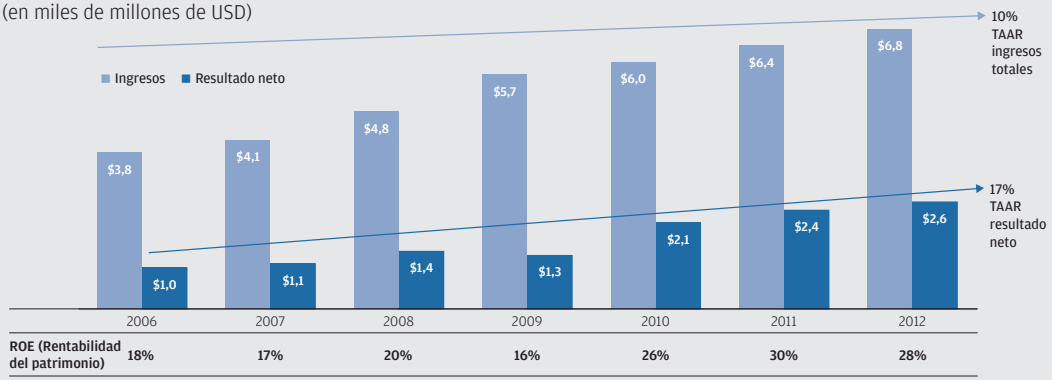
### Posiciones de liderazgo

- Principal prestamista de estructuras sindicadas en el mercado intermedio[4]
- Principal prestamista multifamiliar en EE. UU. desde 2008[5]
- 89% de satisfacción del cliente[6]
- Reconocido con los Premios a la Excelencia en Servicios de Tesorería edición 2012 de Greenwich Associates por potencial de productos y servicio al cliente, servicio internacional y servicios en línea

[1] Los promedios de ratios de grupos comparables reflejan los segmentos o carteras mayoristas equivalentes de la Banca Comercial de Bank of America, Comerica, Fifth Third, KeyCorp, PNC, U.S. Bancorp y Wells Fargo
[2] Señala a los clientes multinacionales estadounidenses con ingresos en el extranjero
[3] Calculado en base a los ingresos brutos locales de Banca de Inversión por finanzas sindicadas y apalancadas, fusiones y adquisiciones, suscripción de títulos de renta variable y bonos
[4] Thomson Reuters, ejercicio fiscal de 2012
[5] Federal Deposit Insurance Corporation 2008 – acumulado hasta el 3T de 2012
[6] 2012 Chase Relationship Survey

### Un modelo de negocios con éxito

Sólidos resultados financieros y crecimiento sistemático
(en miles de millones de USD)




TAAR = Tasa anual compuesta de crecimiento

# Gestión de Activos

Mary Callahan Erdoes

## Nuestro compromiso con el cliente

Nuestro objetivo en la división de Gestión de Activos es generar una sólida rentabilidad de la inversión ajustada en función del riesgo a largo plazo para nuestros clientes particulares e institucionales en todo el mundo. Prácticamente todas las mediciones indican que cumplimos con esa promesa en 2012, al obtener entre los primeros puestos en la industria en las clasificaciones de rendimiento de los últimos 1, 3, 5 y 10 años.

Más de 215 de nuestros fondos mutuos que cotizan en bolsa recibieron 4 o 5 estrellas de Morningstar y en los últimos cinco años, el 76% de todos nuestros activos se han situado entre el primero o segundo cuartil de rentabilidad: nuestros excelentes resultados comprenden todos los mercados del mundo en los que operamos. Estamos orgullosos de que J.P. Morgan sea la única empresa reconocida por *Barron's* entre los primeros cinco puestos en su clasificación de rendimiento durante los últimos 1, 5 y 10 años en Estados Unidos.

Nuestra galardonada rentabilidad de inversión se potencia aún más al combinarla con nuestro amplio espectro de capacidades bancarias, de préstamo y fiduciarias. Nuestra

**Un modelo de negocios integrado**

Seguros
Deuda soberana
Fondos de pensión
Intermediarios
Fondos dotales y fundaciones
Oficinas familiares
Clientes "Ultra High Net Worth"
Clientes "High Net Worth"
Clientes "Affluent"

distinguida oferta de productos llevó a un número mayor de clientes a confiarnos sus activos. Registramos entradas de capital a largo plazo por más de USD 100.000 millones (excluidos activos de liquidez), de modo que el total de activos de clientes asciende a la cifra récord de USD 2,1 billones. Otro valor igual de impresionante radica en que conquistamos el décimo quinto trimestre consecutivo de flujos positivos de activos gestionados a largo plazo y el décimo año consecutivo de entradas de capital en toda nuestras operaciones con clientes privados.

Además de invertir con J.P. Morgan, la cantidad de clientes que utilizaron nuestros productos de crédito y depósitos fue la más grande jamás registrada. Registramos la cifra récord de USD 69.000 millones en saldos de préstamos mayoristas, USD 18.000 millones adicionales de hipotecas suscritas, y una cifra récord de USD 145.000 millones en depósitos de clientes privados al término del año.

## Un modelo de negocios exclusivo para atender a los clientes más influyentes del mundo

Las franquicias de Gestión Global de Inversiones (GIM) y Gestión Global de Patrimonios (GWM) de la división de Gestión de Activos cuentan entre sus clientes a muchos de los multimillonarios más importantes del mundo; a más de la mitad de los principales fondos de pensión, fondos soberanos de inversión y bancos centrales; y a más de 3.000 empresas globales de intermediación financiera, donde en cada una trabajan numerosos asesores que invierten en nuestros fondos en nombre de sus clientes.

Las relaciones con nuestros clientes están fundadas en la confianza y han perdurado por décadas. El año pasado celebramos 110 años de relación con una familia como cliente privado. Esta relación, que se originó en Nueva York con un prominente empresario, se ha perpetuado a lo largo de 14 ramas de la familia y cinco generaciones. Así mismo, ha requerido de planificación sucesoria en múltiples jurisdicciones y de gestión de inversiones para varios miembros de la familia repartidos en el mundo, desde Nueva Zelanda hasta Nueva York.

Para nosotros, ser depositarios de la confianza de los clientes es el reflejo de nuestra visión comprehensiva de sus necesidades financieras. Por ejemplo, cuando un cliente institucional del Medio Oriente cuyos activos invertimos tiene necesidades vinculadas al pasivo de su balance, o un empresario latinoamericano al que brindamos asesoramiento personal de su balance necesita ayuda en el ámbito de banca corporativa y préstamos, podemos ponerlos en contacto con nuestros colegas de toda la organización para que diseñen las mejores soluciones.

## Resultados financieros de 2012

Nuestra especial atención en las necesidades del cliente contribuyó a que la división de Gestión de Activos generara ingresos anuales récord por tercer año consecutivo, de USD 9.900 millones. Las ganancias netas se incrementaron un 7% a USD 1.700 millones, y nuestro margen antes de impuestos se mantuvo sólido en 28%, algo particularmente significativo teniendo en cuenta de que continuamos realizando importantes inversiones en el crecimiento futuro de nuestro negocio.

La mayor parte de nuestras inversiones adicionales se han centrado en dos temas: el mejoramiento de nuestros productos y servicios, y el fortalecimiento de nuestras operaciones centrales.

Incorporamos 80 asesores de clientes y profesionales de inversión a nuestro grupo y registramos un récord de más de 375 estrategias de inversión, para asegurarnos de poder ofrecer a nuestros clientes el mejor asesoramiento y las mejores soluciones. Además, invertimos más de USD 600 millones en tecnología de última generación para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

## Prioridades estratégicas para 2013

Además de nuestras inversiones continuas en el negocio y el énfasis implacable en la rentabilidad de la inversión y la disciplina de negocios, la colaboración sigue siendo una fuente principal de nuestro crecimiento futuro. Cuanto más trabajemos en equipo, dentro de la división de Gestión de Activos y en todos los niveles de JPMorgan Chase, mejor podremos atender a nuestros clientes.

*Espectro de gestión patrimonial en los Estados Unidos* – Estamos comprometidos a brindar servicio a todo el espectro de gestión patrimonial de los Estados Unidos – entre ellos clientes en las categorías de "Affluent", "High Net Worth" y "Ultra High Net Worth". Nuestras franquicias J.P. Morgan y Chase cuentan con casi 6.000 asesores de clientes dedicados a estos segmentos. Una oportunidad de crecimiento significativa es la alianza de la división de Gestión de Activos con Chase Private Client (CPC), que brinda servicio al segmento de clientes "Affluent". Teniendo en cuenta de que CPC aprovecha la infraestructura de primera clase y las soluciones de Gestión de Activos, el número de hogares que recibe servicios del grupo prácticamente se quintuplicó el año pasado, y el total de los activos del grupo se han multiplicado más de cuatro veces.

*Soluciones y alternativas* – El año pasado creamos el grupo de Soluciones de Gestión de Activos para combinar los aportes y las ideas de GIM y GWM. El grupo gestiona cerca de USD 100.000 millones en activos y está en condiciones propicias para crecer, dado que cada vez más clientes se inclinan por las soluciones orientadas a resultados. Nuestros equipos de inversiones alternativas, que comprenden a Highbridge, Gávea, Global Real Assets, y nuestros negocios de fondos de fondos y asesoría, también están trabajando más estrechamente y capitalizando nuestras mejores ideas en todos los segmentos. Con USD 163.000 millones de activos de clientes en alternativas diversificadas y soluciones de rentabilidad absoluta, somos uno de los gestores de inversiones alternativas más grandes del mundo.

*Internacional* – Queremos aprovechar nuestro impulso para atraer al mejor personal de la industria financiera. Desde 2006, contando únicamente a la Banca Privada Internacional, el número de asesores de clientes aumentó 130%. Además, el año pasado alineamos cada uno de nuestros fondos mutuos y negocios institucionales en todo el mundo a fin de crear mayores oportunidades para compartir productos innovadores y estrategias de ventas. Asimismo, seguimos estudiando la mejor forma de equilibrar prudentemente nuestras capacidades locales e internacionales en países de todo el mundo.

## Orgullosos de nuestro legado

Con más de 180 años de experiencia en la actividad fiduciaria y una trayectoria comprobada ofreciendo mayor crecimiento y ganancias diversificadas a partir de un amplio espectro de productos, canales y regiones, poseemos una empresa y un legado difíciles de replicar.

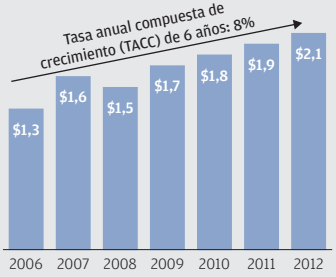
Estamos orgullosos de nuestros resultados y entusiasmados por las oportunidades que vemos a futuro. Pero más importante aún, somos privilegiados por contar con la confianza de nuestros clientes y seguimos comprometidos a ofrecer un rendimiento de inversión de primera clase, soluciones innovadoras y realizar negocios de primer nivel, con calidad de primer nivel.

Mary Callahan Erdoes
Directora General, Gestión de Activos

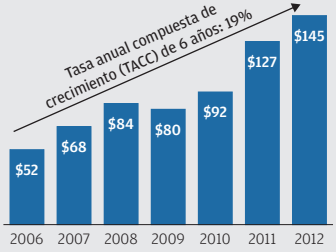
# LOGROS Y ASPECTOS DESTACADOS DE 2012

- Primer puesto como banco privado para clientes "Ultra High Net Worth", *Euromoney*
- Primer puesto como gestor del año de acciones estadounidenses de crecimiento y gran capitalización, *Institutional Investor*
- Primer puesto como gestor del año en el área de infraestructura de los Estados Unidos, *Institutional Investor*
- Primer puesto como gestor institucional de fondos de mercados monetarios, *iMoneyNet*
- Primer puesto como gestor de inversiones alternativas en los Estados Unidos, *Pensions & Investments*
- Primer puesto como gestor de private equity en los Estados Unidos, *Pensions & Investments*
- Principal empresa europea de compra de títulos, *Thomson Reuters Extel*
- Mejor empresa de gestión de activos para Asia, Hong Kong y Japón, *The Asset*
- Mejor proveedor de soluciones patrimoniales globales, *Private Asset Managers*
- Gestor del año de asesoría y soluciones de inversión, Money Management Institute
- Segundo destinatario más grande de los flujos netos de fondos mutuos en EE. UU., *Strategic Insight*
- Segundo gestor más grande de hedge funds, *Absolute Return*

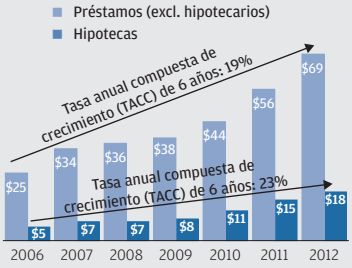
**Total de activos de clientes de Gestión de Activos**
(en billones de USD)




**Depósitos de Gestión Global de Patrimonios**
(en miles de millones de USD)

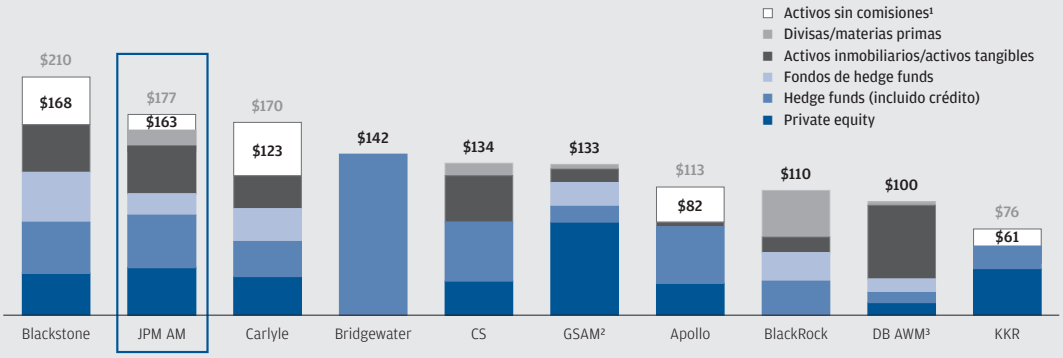



**Gestión Global de Patrimonios – 94% con garantía asegurada**
(en miles de millones de USD)




TACC = Tasa anual compuesta de crecimiento

**Plataforma de inversiones alternativas diversificadas/rentabilidad absoluta**
Combinación de activos de clientes que generan comisiones[1] de 2012 (en miles de millones de USD)




Fuente: archivos de la empresa, estimaciones de J.P. Morgan
[1] Los activos de clientes que generan comisiones no incluyen los activos que no generan comisiones, tales como el capital que la empresa invierte en fondos propios, los compromisos de capital suscripto y no integrado y la apreciación de activos en función de los cambios en el valor razonable de las inversiones subyacentes; los activos que no generan comisiones comprenden estas partidas
[2] Desglose de GSAM basado en la Encuesta 2012 sobre Alternativas Globales de Towers Watson FT (julio de 2012)
[3] Cifras de Gestión de Activos y Patrimonial de Deutsche Bank basadas en estimaciones de J.P. Morgan

# Responsabilidad Corporativa

Peter Scher

## Acerca de la Responsabilidad Corporativa

Cinco años después de que se desató la crisis financiera mundial, en 2012 la corriente de la economía finalmente comenzó a cambiar. Los mercados de la vivienda comenzaron a estabilizarse, las economías de todo el mundo lentamente fueron afianzándose y las tasas de desempleo descendieron. En JPMorgan Chase, seguimos siendo optimistas de que nos esperan días mejores, pero aún hay demasiadas personas en busca de empleo, gobiernos que enfrentan graves restricciones fiscales y prestadores de servicios sociales cuyos recursos se encuentran reducidos al mínimo para atender a millones de personas.

Como han demostrado la crisis financiera en Estados Unidos y los continuos retos en Europa, el mundo es más complejo y nuestras economías están interconectadas como nunca antes en la historia. La competencia mundial es más formidable que nunca. Las poblaciones están creciendo rápidamente y están migrando hacia áreas urbanas, creando la necesidad de mayor empleo y ejerciendo presión sobre la infraestructura local, la educación, la vivienda, energía, agua potable y otros recursos críticos. A su vez, la inestabilidad política, que es provocada en parte por la falta de oportunidad económica, produce efectos en todo el mundo.

Nuestros principios de Responsabilidad Corporativa se basan en nuestro compromiso por utilizar nuestra solidez financiera, presencia mundial, años de experiencia y acceso a capital para apoyar a clientes y comunidades, invertir en ellos y ayudarlos a transitar la economía mundial. Esto resulta esencial para nuestra forma de hacer negocios, pues al lograr resultados exitosos, sentamos las bases para el crecimiento y prosperidad de nuestras comunidades a largo plazo.

## Resultados de 2012

Durante el año pasado, fueron muchas las cosas que nos enorgullecieron.

En un momento en el que la creación de empleo era una prioridad máxima en las comunidades del mundo, aumentamos la concesión de préstamos a pequeñas empresas en un 18% en comparación a 2011; facilitamos USD 6.000 millones a personas o comunidades de bajo a moderado ingreso a través de nuestra labor de desarrollo comunitario; y trabajamos para mejorar las vidas de personas con bajos recursos en todo el mundo, para lo cual acrecentamos el capital que destinamos a inversiones con impacto social a casi USD 50 millones.

En 2012, trabajamos con gobiernos municipales para financiar inversiones en infraestructura, educación, formación laboral y desarrollo económico, y aprovechamos nuestra presencia mundial para conectar a líderes económicos de distintos países a través de nuestra iniciativa de "Ciudades Globales" con The Brookings Institution. Asimismo, promovimos la gestión ambiental y la innovación en nuestras líneas de negocios al colaborar en proyectos con distintos clientes y prestar atención cuidadosa a nuestras propias operaciones, tales como el uso de la energía y las emisiones de gas de efecto invernadero.

En Estados Unidos, los esfuerzos de financiamiento para el desarrollo comunitario ampliaron el número de unidades de viviendas en ciudades y pueblos de todo el país. Introdujimos muchos productos adaptados para satisfacer las necesidades de comunidades con escaso acceso a recursos bancarios. Nuestra empresa y personal donaron cantidades muy significativas de tiempo y dinero para obras de caridad locales en todos los lugares donde operamos. Asimismo, seguimos manteniendo nuestra obligación de respaldar a hombres y mujeres militares que sirvieron valerosamente a los Estados Unidos, mediante contratación, la concesión de una vivienda y la educación.

En conjunto, estas iniciativas reflejan nuestra responsabilidad de invertir en comunidades de todo el mundo; y nos comprometemos a hacer aún más en los próximos años. Somos conscientes de que para progresar, es necesario operar con integridad, aceptar y resolver nuestros errores, y nos esmeramos continuamente por ganar la confianza de todos nuestros colaboradores. Esto es la fuente de nuestra motivación diaria.

Peter Scher
Director, Responsabilidad Corporativa

# DATOS DESTACADOS Y LOGROS EN 2012

**Crecimiento de la economía**

- Facilitamos nuevos créditos a pequeñas empresas estadounidenses por valor de USD 20.000 millones. En los últimos tres años, incorporamos más de 1.000 pequeñas empresas, y por tercer año consecutivo, fuimos elegidos el prestamista número uno de la Administración de Pequeñas Empresas (SBA) en términos de unidad, pues aprobamos un 40% más de préstamos SBA que el competidor más cercano en el ejercicio fiscal 2012.
- Continuamos aportando miles de millones de dólares en crédito y financiamiento para clientes europeos, tanto corporativos como soberanos, incluso mientras esas economías sufren crecientes tensiones. J.P. Morgan lleva más de 150 años en Europa y asume el compromiso de ser un socio confiable en las buenas y en las malas para atender a los países, clientes, asociaciones sin fines de lucro y comunidades en la región.
- Facilitamos donaciones por USD 3 millones a través de nuestro programa de apoyo a pequeñas empresas en Estados Unidos, que están tenido un impacto positivo en sus comunidades. Prácticamente 70.000 pequeñas empresas solicitaron ese apoyo, y 3,1 millones de clientes demostraron su apoyo votando a favor de las pequeñas empresas.
- Lanzamos un esfuerzo de USD 10 millones a cinco años para dar impulso al crecimiento económico mediante operaciones de fortalecimiento y lazos de inversión entre ciudades de Estados Unidos y del mundo. En 2012, la iniciativa entre The Brookings Institution y JPMorgan Chase denominada "Ciudades Globales" reunió a líderes en Los Angeles, San Diego, Colombia, Miami, Singapur y São Paulo para exponer las mejores innovaciones en materia de políticas y prácticas en todo el mundo y promover una red mundial de líderes cuyas regiones metropolitanas negocien, inviertan y crezcan en conjunto.

**Iniciativa "Ciudades Globales"**

- Invertimos USD 15 millones en sociedades para el desarrollo de fuerza laboral, lo que incluyó Skills for Chicagoland's Future, que une programas de capacitación laboral. En total, destinamos casi USD 60 millones a programas de desarrollo de la fuerza laboral en los últimos cinco años.

**Fortalecimiento de las comunidades**

- Facilitamos préstamos por más de USD 990 millones y capital por poco más de USD 1.000 millones para la construcción o preservación de más de 31.000 unidades de viviendas para familias de bajos y moderados ingresos en más de 200 ciudades de Estados Unidos.
- Prestamos USD 189 millones a instituciones financieras de desarrollo comunitario que utilizaron nuestro capital para conseguir financiamiento para más unidades de vivienda, escuelas, clínicas de salud y pequeñas empresas.
- Estructuramos USD 219 millones en el marco del programa Crédito Fiscal para Nuevos Mercados (New Markets Tax Credit) y USD 79 millones para la construcción de ocho centros de salud que conjuntamente podrán satisfacer más de un cuarto de millón de visitas de pacientes al año.
- Comprometimos USD 10 millones para el programa Clean Heat de la ciudad de Nueva York, una sociedad público-privada destinada a ayudar a edificios que albergan a varias familias de bajo ingreso a convertir sus sistemas de calefacción, de modo que pasen a utilizar combustibles con menor impacto ambiental.
- Superamos nuestro Compromiso Público que fijamos en 2004 de destinar USD 800.000 millones en 10 años en préstamos e inversiones para la vivienda, pequeñas empresas y desarrollo comunitario en EE. UU. Sobre el final de 2012 — un año antes de lo programado — habíamos prestado o invertido USD 844.000 millones en concepto de préstamos hipotecarios, a pequeñas empresas y sociedades sin fines de lucro, y viviendas asequibles, esencialmente para minorías o prestatarios y comunidades de bajo ingreso.
- Fortalecimos comunidades fuera de EE. UU. mediante la inversión de USD 1 millón en programas de agua potable en pueblos rurales de India, Vietnam, Indonesia y Filipinas. En los dos últimos años, JPMorgan Chase ha facilitado USD 1,9 millones destinados a 192 torres de agua, cada una de las cuales satisface las necesidades diarias de agua potable de 1.000 personas.

**Nuevas formas de acceso a servicios bancarios**

- Introdujimos Chase Liquid℠, una tarjeta recargable para fines generales, una alternativa de bajo costo a las cuentas corriente tradicionales, diseñada para incorporar a clientes con escaso acceso a servicios bancarios a un sistema bancario tradicional.
- Respaldamos una inversión multimillonaria para impacto social en Barared, una red de bancos corresponsales que brinda acceso a servicios financieros para la población mexicana de bajo ingreso y mejora los ingresos de pequeñas empresas en la red.

**Homenaje a militares y veteranos**

- Trabajamos con distintas empresas para acrecentar

la iniciativa de creación de 100.000 empleos (100,000 Jobs Mission) en 91 empresas que han contratado más de 51.000 veteranos estadounidenses en apenas menos de dos años, hemos avanzado ampliamente hacia la meta de 100.000 veteranos para el año 2020. Tan sólo JPMorgan Chase lleva contratados casi 5.000 veteranos sobre finales de 2012, y trabajamos todos los días para facilitarles las herramientas que les permitan forjar una carrera significativa.

- Facilitamos casi 400 hogares a veteranos y sus familias a través de socios sin fines de lucro, entre los que se incluyen Building Homes for Heroes, Homes for Our Troops, Military Warriors Support Foundation y Operation Homefront. Estamos en vías de alcanzar nuestro compromiso de donar 1.000 hogares para 2016.

**Donaciones y voluntariado**

- Realizamos donaciones filantrópicas por más de USD 190 millones a sociedades sin fines de lucro en 37 países del mundo para promover el desarrollo de comunidades, la educación, el arte y la cultura.
- Más de 43.000 empleados dieron 468.000 horas de servicio voluntario en comunidades locales del mundo.
- Donamos servidores informáticos por valor de USD 500.000 a la red de escuelas públicas KIPP en Nueva York. Este hardware, configurado por nuestro equipo Tecnología para el Bien de la Sociedad (Technology for Social Good), aumentará la capacidad de almacenamiento de datos de KIPP y mejorará su capacidad para ampliar los programas de estudio. En 2011, invertimos más de USD 38 millones destinados a ayudar a escuelas nuevas en comunidades de bajo ingreso en el Bronx, Nueva York; Lynn, Massachusetts; y Washington, D.C.
- Donamos más de USD 10 millones a más de 200 obras de caridad a través del programa filantrópico colaborativo Chase Community Giving. Mediante este programa, hemos donado más de USD 28 millones a más de 700 obras de caridad en Estados Unidos desde 2009, y el programa tiene más de 3,8 millones de suscriptores en Facebook.
- Aumentamos nuestro apoyo inicial a Bankers Without Borders®, iniciativa global que conecta instituciones que atienden a los pobres con voluntarios cualificados. En 2012, nuestros empleados ofrecieron voluntariamente más de 2500 horas para proyectos en Indonesia, Perú y Kenia, entre otros.

**Promoción de sustentabilidad**

- Contribuimos a facilitar capital por más de USD 5.000 millones para empresas y proyectos de energía alternativa y de tecnologías no contaminantes, lo que incluye más de USD 1.600 millones en capital con beneficios fiscales para energía renovable.
- Diseñamos un marco de evaluación del riesgo para comprender las prácticas de clientes que participan en operaciones de fractura hidráulica, trabajando con clientes, comunidades y organizaciones ambientales, tales como el Environmental Defense Fund y The Nature Conservancy. El marco nos permitirá promover nuestras recomendaciones con nuestros clientes y en la industria de servicios financieros.

### Apoyo a nuestros vecinos y comunidades

Tras el paso de la tormenta Sandy, JPMorgan Chase anunció apoyo por hasta USD 5.000 millones para pequeñas y medianas empresas y donó ayuda por valor de USD 10 millones a organizaciones y personas que ayudan en caso de desastres. Despachamos camiones de elementos y cajeros automáticos móviles a las áreas más afectadas, renunciamos al cobro de comisiones a clientes, reabrimos las sucursales rápidamente, identificamos formas en que más de 1.000 empleados de JPMorgan Chase se ofrezcan como voluntarios, y aceptamos donaciones para la Cruz Roja de Estados Unidos a través de nuestros cajeros automáticos y un programa de recompensas. En sociedad con la organización Robin Hood, apoyamos al concierto organizado el 12 de diciembre de 2012, en el que se recaudaron más de USD 50 millones para las víctimas de la tormenta. Después de que quedó claro que la tormenta Sandy podría alterar el funcionamiento normal de los mercados de deuda municipal, J.P. Morgan inmediatamente ofreció sus servicios para ayudar al estado de Nueva Jersey a captar financiamiento por USD 2.600 millones, operación en la que renunció a la comisión de aseguramiento de la emisión y garantizó que los costos de endeudamiento del estado no superaran una tasa preestablecida.

### Aceleración del crecimiento de la pequeña empresa

En Sudáfrica, las pequeñas empresas son clave para aumentar el empleo y el crecimiento económico, pero muchas no tienen acceso a los conocimientos y los servicios que necesitan para crecer. En 2012, comprometimos más de USD 1 millón para lanzar el programa SME Catalyst for Growth, una iniciativa que proporciona a pequeñas y medianas empresas acceso a servicios de desarrollo empresarial de una calidad que es difícil conseguir, tales como capacitación en áreas técnicas, tutorías y ayuda para acceder a mercados y financiamiento. Este programa creará un marco para evaluar la calidad y el impacto de estos servicios, lo que ayudará a financistas y empresas a invertir adecuadamente en el sector, y así contribuir al crecimiento económico de Sudáfrica.

Este último año, asumimos una tarea importante. Nos propusimos producir un video que pudiera captar el espíritu de JPMorgan Chase. Somos un banco. Pero también somos 260.000 personas que atienden a 50 millones de clientes por día. Estos clientes son empresas, familias, países y ciudades. Asimismo, prestamos servicio en las comunidades en las que vivimos – ya sea en Estados Unidos, o alrededor del mundo.

Los invitamos a ustedes, accionistas de nuestra empresa, a ver este video narrado en inglés, mediante la siguiente dirección: jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase.

Lo hemos llamado “Nosotros somos JPMorgan Chase.”

Creemos que el video representa la empresa en la que tanto orgullo nos da formar parte. Narra lo que hacemos a través de la mirada de las personas a las que prestamos servicios, pues creemos que no se trata solamente de lo que hacemos sino de quiénes somos, y quiénes son nuestros clientes, empleados y las personas a las que ayudamos.

Esperamos que se sienta orgulloso de ser parte de esta empresa.

Estas Cartas a los Accionistas están incluidas en el Informe Anual 2012 de JPMorgan Chase & Co. Para obtener una copia completa del Informe Anual 2012, visite http://investor.shareholder.com/jpmorganchase/annual.cfm.

© 2013 JPMorgan Chase & Co. Todos los derechos están reservados.

J.P. Morgan