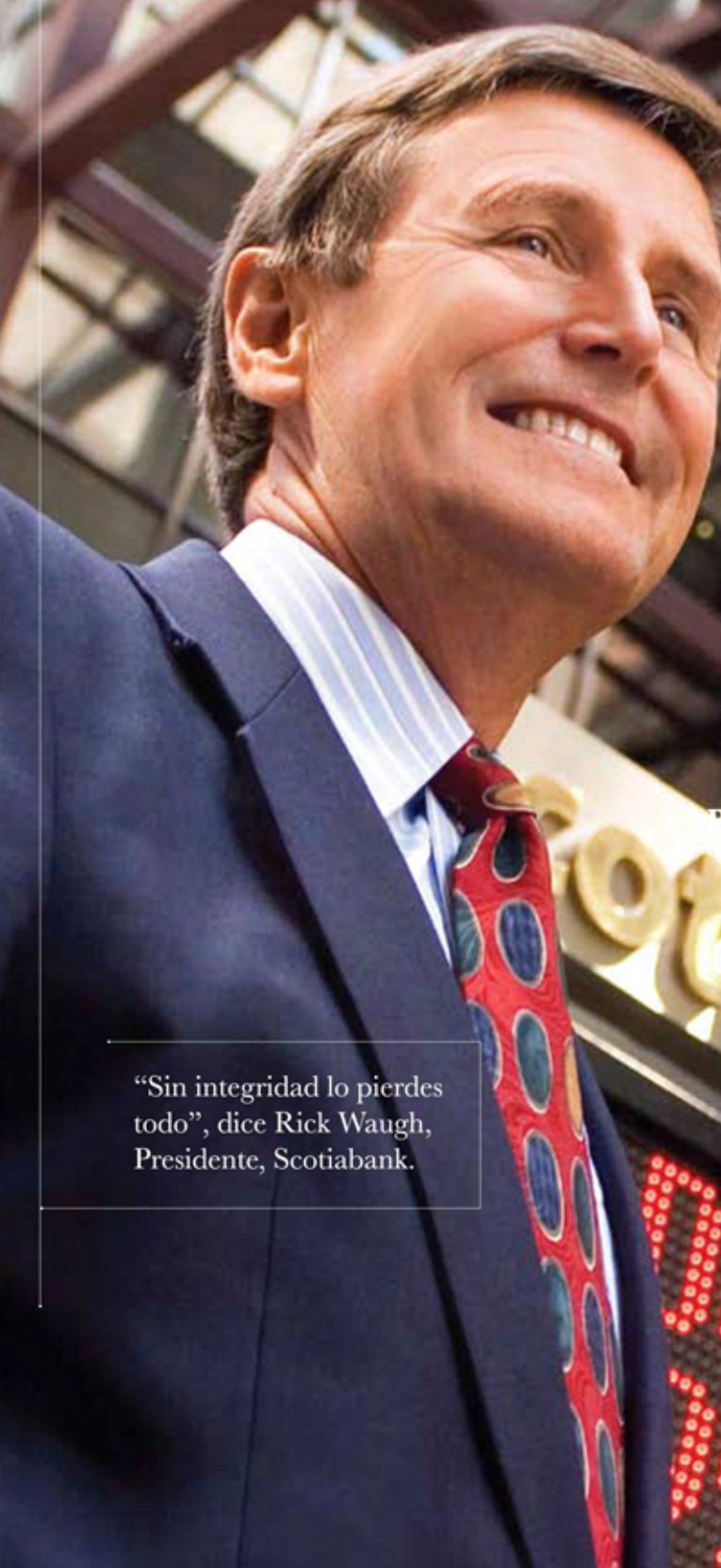


# MERCADO



**HARVARD BUSINESS:**

**¿QUÉ ES NECESARIO SABER SOBRE LA SEMÁNTICA DE INTERNET?**

Pág. 31 | Primera Línea



## ¡SOBREVIVIR! DE ACUERDO CON EL SCOTIABANK

Rick Waugh abre el libro de la sabiduría del banco que dirige, en el capítulo de “supervivencia” Moraleja? Integridad, manejo de riesgos, y resultados a prueba de fuego.

**PÁG. 56**

“Sin integridad lo pierdes todo”, dice Rick Waugh, Presidente, Scotiabank.

**MICROHOO!**

**LA ALIANZA QUE CONTRAATA**

Pág. 39 | Tecnología



**A PURA FUERZA Y VOLUNTAD**

Pág. 47 | Vida en la Cima



# carta editora



PATRICIA DE MOYA, EDITORA EN JEFE DE REVISTA MERCADO Y RICK WAUGH, PRESIDENTE DE SCOTIABANK, HOJEANDO EL LIBRO DE EMPRESAS ADMIRADAS.



EL ECONOMISTA OSCAR SÁNCHEZ EN PLENA ENTREVISTA CON LA REVISTA MERCADO



EL GRUPO AL COMPLETO: REVISTA MERCADO Y LOS "SCOTIABANKERS" DE TORONTO CON RICK, FRANK, ELSA Y LAUREL; Y REPÚBLICA DOMINICANA CON LA PREPARADA Y BRILLANTE ROSARIO ARVELO, Y LA EFICIENTE Y CÁLIDA IRMA MARTE.

Sumamos a nuestra trayectoria editorial otra gran historia del mundo de los negocios, Scotiabank, el protagonista de esta edición, que ha sido escogido sobre la base de ser una corporación financiera que, a través de su filosofía empresarial demuestra que, la integridad, la diversificación y su responsabilidad social, son sus valores básicos. La familia Scotiabank se muestra unida, respetuosa, laboriosa y enfocada en su avanzada cultura de servicio, satisfacción del cliente y transparencia. Es algo que se siente desde su sede central en King Street, Toronto, hasta la Winston Churchil en Santo Domingo, dirigido por Jim Meek, que es el único banco extranjero que opera como banco múltiple en nuestro país. No debo abundar sobre el material preparado por nuestro editor internacional Rubén Lamarche, quien supo plasmar desde el principio, el bien haber y hacer de una entidad financiera que pese a estar inmersa dentro de un mundo de turbulencias, sale adelante con su Presidente, Rick Waugh, al frente del timón corporativo de 4,000 sucursales en 50 países, teniendo como primera regla la prudencia, la solvencia y la responsabilidad en todas sus acciones.

*Patricia De Moya*  
Editora en Jefe

**EDITORA EN JEFE** Patricia De Moya • **PUBLISHER** Alberto Labadía • **DIRECCIÓN COMERCIAL** Catalina Ibarra  
**DIRECTOR CREATIVO** Juan Carlos Salas • **GERENTE GENERAL** Lic. Wilson Rodríguez • **EDITORES** Viviana Vargas, Dusan Piña y Daniela Mena  
**DISEÑO** Carolina Hernández y Moises Encarnación • **STAFF FOTOGRAFÍA** Adelle Hart y Ricardo Rojas • **DIRECTORA SUSCRIPCIONES** Suleiky Hernández  
T. 809. 540-7981 Ext. 251 • **REPRESENTANTE EN LA UNIÓN EUROPEA** Juan Alberto Casas, EuroLatin, Business Publications Group • [www.eurolatin-bpg.com](http://www.eurolatin-bpg.com)



**RICK WAUGH**

*Presidente y Director general  
Scotiabank Mundial, en el  
"commercial trading floor"  
de la Torre Scotiabank, 40  
King Street, Toronto,  
Ontario, Canadá.*

**\* Blame Canada**

Canción de la película South Park, escrita por Trey Parker y Marc Shaiman, nominada al Oscar a la mejor canción, 1999. En la lírica de esta controversial canción se culpa a Canadá por todos los problemas que tienen los chicos de South Park.

# MERCADO

## Lecciones para la supervivencia... ... al estilo Scotiabank ("blame Canada!")\*



Street es el camino de la perdición. Desde Greenspan hasta Bernanke, pasando por Henry Paulson y los demás chicos del vecindario, todos cometieron errores cuyas consecuencias apenas estamos viendo. Y siguen cayendo santos de los altares. Pero en el norte, las cosas son diferentes. Lo que sigue son las lecciones del Scotiabank (de su presidente, Rick Waugh, y su equipo de banqueros), sobre cómo sobrevivir: la primera en su libro es "Prudencia".

*Por: Rubén Lamarche  
Fotos: Adelle Hart*



Hay algo entre los canadienses y los norteamericanos que escapa cualquier aguda percepción latinoamericana, que va más allá de la compleja psicología de Southpark, la ciencia ficción de Margaret Atwood, de las advertencias sobre la descarnada recesión económica contra la que William White (canadiense, por cierto) nos advirtió mientras trabajaba en el “Bank of International Settlements” (el banco central de los bancos centrales), y luego como charlista internacional y trotamundos, con su letanía de te lo dije y lo sabía.

De acuerdo a las implicaciones existenciales de ese algo misterioso, Canadá debería ser culpable por la recesión económica, así como fueron los culpables del apagón de 24 horas de 2003 que (se descubrió eventualmente), se inició con una falla en Boston (“blame Canada!”).

La búsqueda de el o los Culpables sigue en pie, en la medida en que surgen nuevos fraudes, en que se estremecen los pilares del capitalismo y los restaurantes más sofisticados de New York se quedan sin comensales (A.I.G. fue la última gran institución en tocar fondo, y anteriormente Citigroup, y antes Bear Stearns, y antes Goldman Sachs, y primero, Fannie Mae, Freddie Mac y Long Term Capital Management). La última debutante de la debacle es Ginnie Mae, una empresa propiedad del Estado norteamericano que hace negocios a partir de la garantía de

Mientras tanto, bancos como Citicorp, están buscando la forma de devolver el dinero que, por concepto de “bailout”, les ha entregado la Reserva Federal. Y la institución, a su vez, se pregunta, ¿por qué no hacen algo con el dinero que les hemos entregado?

El papel de la Reserva Federal está siendo reevaluado por una de las tantas comisiones especiales que pueblan las galerías del poder en Washington (porque allá se originaron las “comisiones especiales”, no nos engañemos). Las bajas tasas de interés del librito de Greenspan y de su predecesor, Ben Bernanke, son ahora el monstruo que arrasó con la economía; y pocos hablan de la avaricia y el bajo nivel de regulación de los fondos de inversión, la vista gorda de la “Securities and Exchange Commission” y otros tantos problemitas que dieron al traste con un sistema financiero que, admitámoslo, viene con problemas y había mostrado, desde hace años, sufrir del germen de su propia destrucción.

Pero en Canadá la historia es distinta. Canadá sigue siendo una de las economías más importantes del mundo, cuando en realidad estos últimos años no han sido buenos para nadie en el sector financiero. Todos han sufrido, pero unos más que otros, eso sí. Cuando se pondera la recesión actual, todos nos preguntamos qué es lo que mantiene a una institución multinacional en su carril, enfocada, mientras el mundo se estremece a su alrededor; uno tiende a pensar en valores institucionales, en integridad, y en una cultura corporativa que impida

a cualquier banquero enloquecido por la altura del edificio de su ego cometer algún crimen financiero, un suicidio empresarial, además de los entes reguladores gubernamentales (“la banca corporativa y pívada es altísimamente regulada en Canadá... fenómenos como el sucedido con los “hedge funds” y otras instituciones en el sector seguros no sucederían porque tanto el gobierno como las leyes reguladoras les hubieran caído encima”, afirma Jim Meek, Vicepresidente del Scotiabank en República Dominicana), por buenas que sean sus intenciones.

Institucionalidad... y, después de contemplar la operación del Scotiabank desde dentro, desde el centro mismo de sus operaciones en el número 40 de King Street, en Toronto, Ontario, todo queda confirmado.

Como organización, estamos conscientes de que nuestra fortaleza yace en la evaluación del riesgo. Eso evita muchos dolores de cabeza.

**-RICK WAUGH, CEO**  
SCOTIABANK,  
TORONTO, CANADÁ

hipotecas de calidad debajo del promedio acostumbrado, las cuales son aseguradas por el gobierno. Sus parientes se están comportando de manera conservadora, pero Ginnie está haciendo de las suyas en el presente “bull market” que se ha provocado dentro del panorama recesionario general. ¿Cómo lo está haciendo? Emitiendo papeles garantizando hipotecas a diestra y siniestra.



Después de todo, hablamos de un banco que tiene 175 años de historia institucional, que se encuentra operando en más de cincuenta países tanto en banca comercial como corporativa; un banco que tiene una rotación de personal de menos de un 2% (nadie se va del Scotiabank, todos los entrevistados para este artículo, tienen más de diez años en la institución, y su actual presidente, Rick Waugh, tiene 39 de sus 64 años laborando en el banco), así que, ¿qué puede uno pensar?

Sin embargo: “No hemos sido inmunes a este torbellino”, dice Waugh (pronunciado “uá”) en la *Memoria Anual 2008* del Scotiabank, y continúa diciendo que los bancos canadienses se han visto afectados también. “Ahora bien, desde el punto de vista positivo y con estas condiciones como telón de fondo, los resultados del Scotiabank han sido buenos durante este ejercicio si los comparamos con el desempeño de nuestros principales competidores canadienses e internacionales, aún cuando este ha sido sin lugar a dudas un año difícil para nuestro banco y nuestros accionistas”.

El deber de todo banquero es decir la verdad, no importa cual sea (se lo difícil de tragar que esto suena, desde cualquier punto de vista y pensando en los eventos recientes internacionalmente, pero la memoria anual de un banco altamente regulado como el Scotiabank, tanto a lo interno como externo, habla por sí sola...).

En todo caso, la banca canadiense fue buena para el Scotiabank en 2008: utilidad neta de CD\$ 1,724 mi-

Creo que nuestro sistema regulatorio es mejor. No hemos dejado que la banca tome tantos riesgos como los bancos norteamericanos que están en problemas ▴▴

**-MURRAY LEITH, ANALISTA  
ODLUM BROWN, CANADÁ**

llones, con un aumento de 10% con respecto al ejercicio anterior, incluyendo CD\$ 92 millones de ganancia neta de impuestos aplicables por la reestructuración global de Visa, además de la utilidad neta subyacente de CD\$ 252 millones, con un considerable crecimiento en préstamos hipotecarios personales y préstamos y depósitos personales, compensados parcialmente por un margen algo más estrecho. En la banca internacional, se registró una utilidad neta de CD\$ 1,186 millones, con una disminución de 5% con respecto al año anterior. De su lado, Scotia Capital tuvo un año más difícil, con una utilidad neta para el ejercicio 2008 reducida en un 30%, a CD\$ 787 millones.

Pero también, en la banca internacional, Scotiabank logró incrementar su presencia en los segmentos de clientes acaudalados, financiamiento de pequeñas y medianas empresas, banca de consumo y microfinanciamiento, captando 1.1 millones de nuevos clientes, abriendo más de 90 sucursales en todo el mundo, incluyendo 58 en México; también, el Scotiabank creció en Perú, con un incremento de su participación en

---

INTERNOS DEL BANCO MARCHAN HACIA AMÉRICA LATINA:  
ACOMPAÑADOS POR CRAIG HARDEN, DE RECURSOS HUMANOS EN  
BANCA CORPORATIVA (AL CENTRO), CELIA MIRANDA (IZQUIERDA), Y  
MARNI HALTER, JUNTO A RICK WAUGH (DERECHA) Y BRIAN MALONEY,  
VICEPRESIDENTE DE BANCA CORPORATIVA, AMÉRICA LATINA.

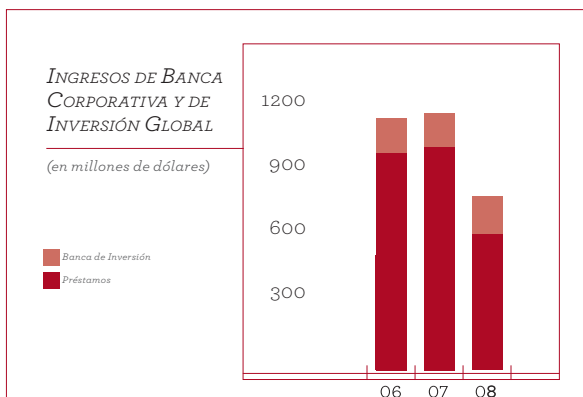
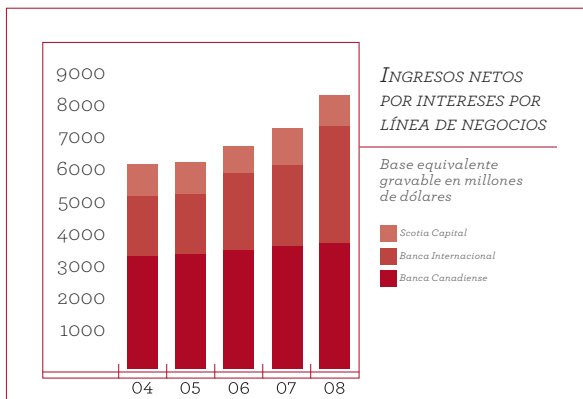
Foto cortesía Archivos Scotiabank Group



esta rama a un 98% (y adquirieron las operaciones del Banco del Trabajo en dicho país). En Chile (uno de los mercados más dinámicos y con mayor potencial de la región, como nos dijo Oscar Sánchez, economista senior para América Latina), Scotiabank adquirió activos selectos del Grupo Altas Cumbres, con repercusiones en las operaciones de dicho banco en Guatemala y República Dominicana.

“También, formamos una empresa en común con Bank of Beijing y adquirimos una participación en una sociedad de administración de fondos con sede en China, a fin de crear y comercializar una amplia variedad de fondos mutuos”, reza la Memoria Anual 2008 de Scotiabank.

En un panorama caótico, donde la credibilidad brilla por su ausencia en el sector financiero global, y de parte de los consumidores por igual, este intangible es el activo principal de un banco que, parece ser, es parte del extraño rosal en medio del fango.



FUENTE MEMORIA ANUAL 2008 SCOTIABANK

## Oscar Sánchez, Economista Senior América Latina

Oscar Sánchez fue seducido por el Scotiabank para abandonar la academia canadiense y dedicarse a monitorear las economías latinoamericanas. Su experiencia en la banca federal de México le ha permitido hacer un trabajo tesonero y dedicado. Lo que sigue es un extracto de su entrevista, donde Sánchez nos regala algo de sus conocimientos sobre la región.

**Revista Mercado:** Hablemos un poco del panorama que se ha estado desarrollando en América Latina, desde los últimos años, en el plano económico, desde la óptica del Scotiabank y sus múltiples inversiones en los mercados emergentes.

**Oscar Sánchez:** Las acciones del Scotiabank deben ser interpretadas desde la óptica de los principios fundamentales macroeconómicos. Las crisis recurrentes, en estos términos, que ha sufrido la región, la han afectado aunque la región ha tenido una recuperación relativa. El comportamiento de las variables del crecimiento y del empleo han sido muy similares a las de los años de grandes crisis. Las políticas macroeconómicas son más sanas y equilibradas ahora. La entrada de Scotiabank a la región tiene que ver con una expansión paulatina basada en el fundamento; el caso mexicano, va de la mano con la convergencia de políticas económicas que han saneado la economía de ese país, solidificadas con el Tratado de Libre Comercio.

**R.M.:** ¿Otro ejemplo?

**O.S.:** América Central. República Dominicana es otro ejemplo en el que me gusta pensar. Lo mismo con Perú y Chile, donde las políticas, claramente (en este último caso), son más avanzadas, en términos mundiales.

**R.M.:** Háblenos del caso chileno.

**O.S.:** Chile estructuró su ahorro definitivamente. A la hora de la caída, han tenido un colchón. Se trata de un modelo extraordinario porque está establecido constitucionalmente. El superávit estructurado te permite dar la vuelta con el ciclo. Ellos no hacen fiesta y ahorran siempre, sin importar los ingresos, manteniendo el gasto estable. En estos casos, independientemente de los vaivenes de la política o de quién sea el Ministro de Hacienda, nadie, absoluta-

mente nadie, puede incrementar el gasto público. Es el Congreso donde se hace, requiriendo un consenso político que, como te imaginarás, es muy difícil.

**R.M.:** Scotiabank en Chile, entonces, partiendo del buen desempeño que ha tenido el banco en la región, a nivel general, y sobre todo partiendo de las perspectivas macroeconómicas de todo el continente.

**O.S.:** Siempre debemos ver el crecimiento bajo la lupa de la estabilidad. Y es que, como sabemos, allí donde hay estabilidad macroeconómica se habla de un mercado donde Scotiabank ha de estar. El caso de Chile es prueba de ello.

**R.M.:** ¿Y el caso mexicano?

**O.S.:** Luego de la Crisis del Tequila, el gobierno mexicano necesitaba un apoyo para llevar la deuda a corto plazo en moneda extranjera a un lugar donde pudiera saldarse. En marzo del 1995 el gobierno de Estados Unidos apoyó fuertemente al gobierno. Aquella fue la gran crisis bancaria de México. El ente regulador mexicano puso altos límites a los bancos, para que forzar una capitalización rápida. Ahí viene la oportunidad para el gobierno canadiense, el cual ayudó a México. El Scotiabank compró parte de un banco en México con opción de extender su parte en 2000. Una gran oportunidad, parecida a la de República Dominicana.

**R.M.:** ¿Cómo ha ido evolucionando la situación latinoamericana desde el punto de vista de la diversificación del Scotiabank?

**O.S.:** Uno de sus fuertes aquí en Canadá, siendo un banco de experiencia, quizá más que muchos bancos centrales de la región, es la banca comercial. En cierta forma, hemos adoptado y latinizado el modelo de negocios, de manera efectiva.

**R.M.:** ¿Cómo evalúas el riesgo de un país determinado?

**O.S.:** Estamos tratando de estandarizar el modelo para hacer las cosas. Primero, analizamos los indicadores publicados por los bancos centrales.

**R.M.:** ¿Confando ciegamente?

**O.S.:** De ninguna manera. También hablamos con la gente de todos los países, con las autoridades, con otras instituciones que se dedican a analizar estos mercados. Siempre hay contrastes, eso sí. La parte política juega un papel determinado. Hoy por hoy, el



OSCAR SÁNCHEZ, EN EL PISO 62 DE LA TORRE DE SCOTIABANK, DONDE FUNGE COMO ECONOMISTA SENIOR PARA LA REGIÓN DE AMÉRICA LATINA, REPORTANDO DIRECTAMENTE AL ECONOMISTA EN JEFE DEL BANCO, QUIEN TRABAJA PARA LA REGIÓN DESDE ARGENTINA.

ciclo político en América Latina vuelve a tener una posición relevante a la hora de analizar la viabilidad de un mercado. El Salvador, Honduras, Haití, son sólo tres ejemplos. En febrero viene Costa Rica... a final de año, Brasil. En México, las intermedias. No son eventos aislados. Hoy por hoy, la caída de la actividad económicas de El Salvador lo han dejado en malas condiciones, porque expandieron su gasto y las finanzas públicas lo han llevado a renegociar sus deudas con el exterior, lo cual ha llegado al Congreso...

**R.M.:** Si fueras a decirnos dónde están las mejores perspectivas y la mayor volatilidad, ¿qué nos dirías?

**O.S.:** Estabilidad con bajo crecimiento en general. Chile, con una situación estable en terminus financieros. Nadie, en general, tuvo una crisis como la de Estados Unidos.

**R.M.:** ¿Cuales son tus perspectivas para República Dominicana?

**O.S.:** Crecimiento de 0,5%.

**R**ick Waugh es un hombre alto de fácil sonrisa y conversación fluida. En el Scotiabank le dicen Rick. Nada de Mister Waugh, licenciado, doctor, señor... Rick, simple y llanamente. Este es la introducción a una cultura corporativa de más de un siglo de antigüedad (el Scotiabank fue un banco internacional antes que nacional, expandiéndose a Jamaica inclusive antes que a Vancouver, en la misma Canadá y, de hecho, es el único banco multinacional que mantiene operaciones comerciales en Haití, iniciando hace 26 años).

Nacido en Winnipeg hace 64 años, Waugh se describe, siendo un mozo que veía el mundo abrirse, lleno de posibilidades, frente a sí mismo, como alguien con pocos deseos más allá de vivir en su pequeña y segura ciudad natal.

“Yo quería quedarme en Winnipeg, no tenía ambición luego de salir de la escuela... era una ciudad cómoda, cinco mil habitantes. Era joven, y quería caminar por toda Europa. El Scotiabank me dijo que podía hacerlo, y que podía tener trabajo cuando regresara, en Winnipeg, lo cual era maravilloso. No quería ir a Toronto. Al llegar, a los tres meses me trasladaron a Toronto”, cuenta Waugh, riendo. Y el resto es historia, siendo Toronto la capital financiera de Canadá (Ottawa es la capital federal).

### De ahí a New York... Wall Street.

Es interesante notar que la mayoría de los líderes de la banca internacional han permanecido en las instituciones que presiden desde su entrada a las filas de esos bancos, en ocasiones durante más de treinta años, habiendo entrado a estos muy jóvenes y en las partes bajas del escalafón jerárquico. Irónicamente, muchos de estos líderes han sido quienes han derrumbado esas instituciones, habiéndolas llevado a lo más alto, y de ahí a lo más bajo. Rick Waugh no lo ha hecho así con el Scotiabank.

Y es que, para empezar, Waugh ha sido testigo activo de los choques que ha sufrido la economía mundial de primera mano (empezando por su gestión en New York, la cual terminó en 1991, cuando la debacle de “Long Term Capital Management” hizo que los “hedge funds” y la Reserva Federal comenzaran a reevaluar su papel en

el mercado bursátil, y justo después, cuando cayó Rusia, seguida por Japón... es decir, que Waugh ha conocido las consecuencias de la avaricia de Wall Street, y ha sabido sortear sus efectos de forma exitosa como líder de un banco multinacional).

“Como organización, estamos conscientes de que nuestra fortaleza yace en la evaluación del riesgo. Eso evita muchos dolores de cabeza. Se trata de una parte del banco que se reúne tres veces por semana para verificar absolutamente todas las áreas de gestión del banco. Nuestra cultura es de riesgo. A todos los niveles, y sobre todos los mercados”, comenta Waugh.

“Hemos cometido errores, como todo el mundo. Pero la realidad es que hemos aprendido de esos errores. Hemos sobrevivido 175 años, gracias a la diversificación... Canadá, por ejemplo, es fuerte ahora, pero lo cierto es que Canadá ha estado débil en ocasiones. A largo plazo, la clave es el riesgo, el conocimiento profundo de los mercados”, continúa diciendo.

Volvamos a la diversificación: “el 100% de algo es demasiado”, dice Waugh. “Estamos en más de cincuenta países. A nosotros no nos interesa ser el primero, pero sí nos interesa ser diversos. Así tienes un colchón. Si un área falla, tienes otra área donde apoyarte”, comenta, y, como sabemos, la fórmula les ha funcionado. “Queremos ser importantes, no los más grandes, queremos tener una base de acción amplia, dando el



Foto cortesía Archivos Scotiabank Group

“RETRATO DEL BANQUERO ADOLESCENTE”: “QUERÍA QUEDARME EN WINNIPEG”, DICE WAUGH, HABLANDO SOBRE EL MOMENTO DE SU SALIDA DE LA UNIVERSIDAD. “NO TENÍA AMBICIÓN”, DICE. ENTONCES CAMINÓ POR TODA EUROPA Y VIÑO UN HOMBRE CAMBIADO.

mejor servicio, teniendo así los mejores clientes”, dice, y parece fácil, viniendo de Rick Waugh.

Lo que es más, fue Waugh quien, luego de tomar posesión como presidente del banco, redirigió los destinos de la institución, y su orientación general, de un banco corporativo a un banco comercial, en una reestructuración calificada por su amigo Jim Meek (durante más de treinta años), como “ambiciosa, bien estructurada, paciente, y que ha dado grandes resultados desde sus inicios”, en los años '80.

Mientras esa reestructuración tomaba lugar, las áreas críticas del banco (manejo de riesgos, banca corporativa internacional, se aplicaron a fondo para dar apoyo a la parte comercial, convirtiendo así la rama de banca personal en una extensión eficiente y, lo que es más, prudente, dentro de los estándares operativos de Scotiabank).

Waugh supervisó la inversión de Scotiabank en el Puerto de Punta Caucedo, una de las más ambiciosas de la institución en República Dominicana (más recientemente, el banco tuvo una participación de la recapitalización de Aerodom, y el subsecuente cambio de mandos de la empresa), y motivó la compra, en primer lugar, de la cartera de clientes del desaparecido Banco Intercontinental, y luego la adquisición de su infraestructura (una operación llevada a cabo bajo el liderazgo de Jim Meek en nuestro país), lo cual dio la proyección necesaria a nivel competitivo a Scotiabank en la banca comercial local.

“Teníamos la oportunidad y lo hicimos, a un plazo de diez años. En aquel entonces el ambiente para la inversión extranjera era bueno. Ahora lo es mejor. Hemos estado aquí mucho tiempo, y nuestras perspectivas financieras para la nación son muy buenas”, explica el alto ejecutivo.

“La idea es proveer servicios y productos locales en cada país”, comenta Waugh, cuando le pregunto cuál es la clave de su gestión. La clave es la fuerza laboral local. “Es muy sencillo”, dice. “Si quieres tener éxito a nivel local lo mejor es tener lo mejor, en terminos laborales, del talento local”.

Y lo cierto es que, en su sabiduría, los latinos no son todos iguales. “Los norteamericanos piensan que los latinos son iguales. Eso no es así. Todos son distintos”.

En un momento de crisis, como el que vivimos en la actualidad, mientras el Scotiabank predica su filosofía de prudencia y atención al riesgo por sobre todas las cosas, la expansión constante del banco hacia América Latina, una región volátil cultural, política y económicamente, podría parecer contradictoria. El Scotiabank se ha estado expandiendo en México de forma constante. Perú y Chile son dos de sus mercados más importantes y dinámicos de la región. Waugh explica que “es cierto, este no será un buen año para nadie, pero nosotros estamos seguros de que, la parte del ciclo que nos ha tocado, ha sido resguardada por nuestro talento laboral de manera segura, porque confiamos en el potencial de la región” (ver cuadros y entrevista a Oscar Sánchez).

Mientras que las acciones de los bancos canadienses no han sufrido mayores percances en comparación con sus contrapartes norteamericanos, el hecho es que los valores han declinado por doquier: las del Royal Bank of Canada cayeron en un 28% el año pasado, al igual que las de CIBC. Sin embargo, ningún banco canadiense ha aceptado o tomado dinero del gobierno, por concepto de “bailout”. De hecho, el Foro Económico Mundial ranqueó la banca canadiense como “la más saludable del mundo”, mientras que la norteamericana quedó en el puesto 40, la británica en el 44, al ritmo de las palabras de Barack Obama: “Canadá ha mostrado ser un buen gerente de su sistema financiero, de una forma en que nosotros no lo hemos hecho en los Estados Unidos”. “Integridad, seguridad, servicio, ésa es la diferencia, apoyada en la tecnología. Pero, sin confianza e integridad no llegas a ningún lado”, dice Waugh.

---

EN EL “AMERICAS SOCIETY 27TH ANNUAL SPRING PARTY”, EN MAYO 2007. OSCAR DE LA RENTA Y RICK WAUGH OBTUVIERON EL GRAN RECONOCIMIENTO DE “FOR THEIR CREATIVE LEADERSHIP AND HUMANITARIAN CONTRIBUTIONS TO THE ARTS AND SOCIAL INITIATIVES WITHIN THE WESTERN HEMISPHERE”.



## El mundo es un patio

Para Scotiabank la banca comercial y corporativa ha sido un fundamento de su gestión desde sus inicios, hace 125 años, cuando el banco se expandió hacia Jamaica antes que a cualquier otra ciudad de Canadá, viniendo desde Escocia, donde fue fundado originalmente. Sin embargo, el banco es joven en el resto de América Latina, tanto como banco corporativo como comercial. Originalmente, su plataforma en Jamaica y República Dominicana fueron destinadas a acomodar todas las gestiones comerciales entre Europa y la región del Caribe.

“Hoy por hoy no hay una región más importante que la otra para nosotros, de todas las que actualmente operamos” dice Jim Louttit, Vicepresidente de banca internacional para América Latina. “Unas regiones, eso sí, son más pequeñas que otras, pero cada mercado representa siempre una base de relaciones con nuestros clientes que, por supuesto, tomamos muy en serio en Scotiabank”.

Pero América Latina sigue siendo una región volátil tanto política como económicamente. Solamente a través de una dedicada gestión de evaluación de riesgos puede uno conciliar un *motto* corporativo de “prudencia”, con la evidente agresividad del banco a la hora de invertir en América Latina y el Caribe, aprovechando claras y evidentes oportunidades de expansión, claro está.

Ahora bien, ¿de qué forma han logrado paliar la inestabilidad política y económica de los distintos entornos en que se han desarrollado en la región? “En primer lugar, dice Stephen Guthrie, Vicepresidente de banca corporativa y comercial a nivel internacional del banco, se trata de aplicar prudencia a nuestras prácticas de préstamos, poniendo atención a lo que realmente importa, nuestros clientes”.

Pero, ¿de qué otra forma iba a ser? “En tiempos de bonanza económica, como vimos en 2004-2007, nuestras políticas de crédito pueden parecer conservadoras... pero sin embargo, son esas políticas las que nos han mantenido seguros durante períodos de turbulencia”.

Buen punto... lo cual nos hace volver a la antológica “prudencia” de la que todos los “scotiabankers” ha-

blan. “Por ejemplo, durante la crisis financiera de los últimos doce meses, Scotiabank continuó prestando a sus clientes cuando inclusive muchos de nuestros competidores salieron del negocio”, dice Louttit.

Guthrie interviene: “la única forma de lograr esto es a través de una sólida posición en términos de capital, una fuerte diversificación por línea de negocios y geográfica, y una tremenda cultura de manejo de riesgos”.

En este sentido, afirman ambos ejecutivos casi al unísono, el Scotiabank busca siempre oportunidades de crecimiento y expansión, en caso de que surja alguna oportunidad. Este adagio le ha servido bien al banco, en la medida en que ha crecido en Asia (con la compra del 49% del banco Thanachart, y su acuerdo con el Banco de Beijing), y en América Latina, con sus adquisiciones en Chile, Costa Rica, República Dominicana y Perú.

“Nuestra huella permanece en el Caribe. Continuamos fuertes y dando servicio a nuestros clientes, con todo y la crisis”, dice Louttit.



JIM LOU TTIT, EN LA BANCA LATINOAMERICANA, Y STEPHEN GUTHRIE, EN LA BANCA CORPORATIVA Y COMERCIAL DE LA REGIÓN, CONSTITUYEN LA DUPLA ESPECIAL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DE SCOTIABANK