

## **Un banco líder en las Américas**

Discurso de Brian Porter, Presidente y Director General, para el Día del Inversionista de Scotiabank en Santiago de Chile

22 de enero de 2020

---

Buenas tardes a todos.

Al igual que Phil, les doy la bienvenida y les agradezco por acompañarnos aquí en persona y por transmisión web.

Estoy muy contento de estar aquí en Santiago. La ciudad se ve maravillosa. Esa es una muestra visible de la resiliencia de Chile.

Agradezco especialmente al señor Ignacio Briones, Ministro de Hacienda de Chile, quien participará mañana en este evento.

En este día y medio, verán a muchos de nuestros líderes responsables de llevar a cabo la estrategia de crecimiento del Banco.

Nuestras sesiones les darán información importante sobre nuestro avance y nuestras oportunidades de crecimiento.

El mensaje de fondo de cada presentación es el mismo: estamos operando desde una posición sólida y tenemos grandes oportunidades de crecimiento.

En Banca Canadiense, estamos mejorando nuestra combinación de negocios.

También estamos mejorando nuestros productos, nuestra plataforma de banca digital y nuestra red de sucursales.

Nuestra línea de negocio de Gestión Patrimonial Global está bien posicionada para crecer en Canadá y en nuestros países de las Américas.

Nuestra línea de negocio de Banca y Mercados Globales se ha reposicionado y ha estado registrando un crecimiento fuerte en América Latina, con mayores oportunidades de crecimiento en Estados Unidos.

Banca Internacional continúa su desempeño sobresaliente, aprovechando los fundamentos económicos más sólidos de la región de la Alianza del Pacífico. Cabe señalar que cuando celebramos nuestro Día del Inversionista de Banca Internacional en la Ciudad de México en 2016, el ingreso neto de Banca Internacional era de \$2,100 millones. Actualmente, esa cifra es de \$3,200 millones, lo que representa un aumento de 52%.

Nuestra escala y las ventajas competitivas que tenemos en cada uno de nuestros seis mercados principales —Canadá, Estados Unidos y los países de la Alianza del Pacífico (México, Perú, Chile y Colombia)— son el resultado de años de enfoque disciplinado y arduo trabajo.

Todo esto hace que tengamos confianza en nuestro **futuro como banco líder en las Américas.**

Hay tres principios clave que unen a nuestro equipo de líderes y guían nuestros esfuerzos:

1. **Primero, nuestro enfoque.** Estamos claramente enfocados en nuestros seis mercados principales en las Américas.
2. **Segundo, nuestros clientes.** Tenemos el compromiso de comprender las expectativas de nuestros clientes y ofrecer una experiencia bancaria más personalizada.
3. **Y tercero, nuestro equipo.** Hemos creado un equipo ganador, y podrán comprobar la calidad y profundidad de nuestros líderes en estos dos días.

Quisiera empezar con nuestro enfoque en las Américas porque los cambios que hemos realizado para simplificar nuestra presencia geográfica y nuestras operaciones han sido considerables.

Hace seis años, el Banco operaba en más de 55 países. Actualmente, estamos muchísimo más enfocados.

Nuestros seis mercados principales generan más del 85% de nuestras ganancias. Si incluimos nuestras operaciones reorientadas del Caribe y Centroamérica, esa cifra aumenta a 95%.

Nuestra cobertura global enfocada es un diferenciador estratégico y tenemos una posición única como banco con alcance hemisférico.

Somos el único banco con una presencia significativa en Canadá, Estados Unidos, México, Perú, Chile y Colombia.

Se trata de democracias estables y de alta calidad, con instituciones sólidas, economías abiertas y, lo que es más importante, acuerdos de libre comercio, que son esenciales para su crecimiento y prosperidad a largo plazo.

Con respecto a Estados Unidos, a diferencia de muchos de nuestros competidores, no estamos en el saturado mercado de banca personal y banca comercial.

Nuestra presencia en las Américas nos da distintas opciones para la asignación de capital, así como para la diversificación en mercados con más alto rendimiento sobre el patrimonio (ROE).

En la diapositiva que tenemos aquí, pueden ver que los países de la Alianza del Pacífico y Canadá están ofreciendo un ROE mucho más alto para el sector bancario que Estados Unidos, Asia y Europa.

Estas cifras muestran que hemos elegido bien nuestros mercados principales.

En los países de la Alianza del Pacífico, la clase media está creciendo y prosperando, y el nivel de vida está mejorando rápidamente. Como pueden ver en la diapositiva, esto está generando una expansión fuerte del consumo, lo cual contribuye a impulsar el crecimiento económico.

En comparación con Canadá y otras economías avanzadas, el consumo es un motor de crecimiento mucho más importante en los países de la Alianza del Pacífico.

Además, a medida que aumenta el consumo, aumenta la demanda de servicios bancarios.

Actualmente, solo la mitad de los 225 millones de habitantes de los países de la Alianza del Pacífico tiene una cuenta bancaria, lo que crea oportunidades enormes de crecimiento.

La transformación que se ha dado en la región es una de las historias de éxito más grandes de la era moderna. Millones de personas han salido de la pobreza.

Aquí, en Chile, la pobreza ha disminuido de 40% en 1990 (fin del régimen militar) a 8% actualmente.

Esto no significa que no hubo obstáculos en el camino. Sin embargo, como Nacho Deschamps les comentará mañana, la Alianza del Pacífico ha demostrado que es inherentemente resiliente.

El crecimiento y el atractivo de la región a largo plazo no disminuyen de ninguna manera por eventos puntuales o noticias negativas.

Tenemos un largo historial y una trayectoria reconocida de resultados sólidos a largo plazo que hemos obtenido al superar retos a corto plazo.

Hemos logrado una escala considerable en cada uno de nuestros mercados principales, y la diapositiva muestra que tenemos aún muchas oportunidades de crecimiento.

Hoy en día, en el sector bancario, la escala es fundamental para aumentar la rentabilidad, impulsar el crecimiento y generar eficiencias.

Cuando un banco tiene escala, puede invertir continuamente, diversificarse adecuadamente y crecer.

Mañana, Francisco Sardón, Gerente General de nuestras operaciones aquí en Chile, y Miguel Uccelli, Gerente General de Perú, mostrarán ejemplos de cómo hemos aprovechado la escala para incrementar los rendimientos.

Chile es un ejemplo perfecto de un mercado donde hemos ampliado nuestra escala y mejorado nuestro rendimiento sobre el patrimonio, y a la vez, nos hemos diversificado.

Hace seis años, no llegábamos a cubrir todos los segmentos del mercado y no ofrecíamos una gama completa de productos a nuestros clientes, de modo que nuestro rendimiento sobre el patrimonio estaba estancado en cifras bajas de un solo dígito.

En 2015, adquirimos el negocio de tarjetas de crédito de Cencosud, uno de los principales minoristas de América Latina. Esa transacción nos convirtió en un comprador más competitivo cuando, unos años después, BBVA Chile se puso a la venta.

Hemos reducido nuestro índice de productividad y triplicado nuestro rendimiento sobre el patrimonio gracias a una gestión prudente y una mayor escala.

Ese es nuestro modelo, y vemos más oportunidades para crecer y aumentar los rendimientos en todos nuestros mercados principales.

Mantener nuestro enfoque en las Américas ha tenido otros beneficios fundamentalmente importantes, como ganancias de mejor calidad y menores riesgos operacionales y crediticios.

Mañana, Daniel Moore, nuestro Director General de Gestión del Riesgo, les dará más detalles acerca de la cultura y el perfil de riesgo del Banco, y de cómo combinamos satisfactoriamente la supervisión global con la fortaleza local.

En cuanto a nuestra decisión de dejar ciertos países y operaciones, déjenme decirles que no solo era necesaria, sino que ha sido la decisión correcta.

En algunos casos, nos faltaba escala, los mercados eran muy pequeños o tenían entornos operativos desfavorables.

En los mercados que dejamos y las entidades cuyos activos vendimos, el índice promedio de pérdidas crediticias era significativamente más alto y más volátil que el índice de todo el Banco.

Tomemos el caso de Puerto Rico y El Salvador, por ejemplo. Al salir de estos dos países (lo que representó 0.3% de nuestros activos), reducimos el monto total de los préstamos deteriorados del Banco en 10%.

Nuestro perfil de riesgo también mejoró al salir de otros países de alto riesgo, como Egipto, Haití, Turquía y Rusia.

Al mismo tiempo, reasignamos estratégicamente \$9,000 millones en nuestros principales mercados.

Movimos capital de mercados donde el crecimiento era bajo o estaba disminuyendo, o donde los rendimientos en banca personal y comercial eran bajos, hacia negocios de más alto crecimiento y de más alto rendimiento en banca personal y comercial y gestión patrimonial.

Estamos convencidos de que nuestras desinversiones y adquisiciones han posicionado al Banco para un futuro mejor.

En cuanto a nuestra combinación de negocios mejorada, Gestión Patrimonial Global es un negocio de importancia fundamental en el que nos estamos centrando para lograr un mayor crecimiento.

Como explicará Glen Gowland mañana, los activos gestionados se han duplicado desde 2014. Ahora contamos con la escala necesaria y los productos para seguir desarrollando e impulsando los negocios de Gestión Patrimonial en los mercados de la Alianza del Pacífico.

Nuestra decisión reciente de presentar los resultados de Gestión Patrimonial como línea de negocios independiente refleja la mayor amplitud de nuestro negocio, así como confianza en nuestra capacidad para crecer.

De hecho, en un futuro cercano, tenemos previsto que nuestro negocio de Gestión Patrimonial genere aproximadamente el 15% de las ganancias totales del Banco.

Estamos muy contentos con el desempeño de nuestras tres principales adquisiciones: Jarislowsky Fraser, MD Financial y BBVA Chile.

Estas empresas han generado ganancias y sinergias de costos e ingresos que responden a nuestras expectativas, y han aumentado en forma rentable nuestra participación de mercado.

Más tarde, Raj Viswanathan les dará más detalles acerca de la combinación de negocios que esperamos tener y el impacto financiero de nuestras adquisiciones y desinversiones.

Como dije al inicio de mi presentación, el segundo principio que nos está guiando en el camino para construir un Banco mejor y más enfocado es nuestro compromiso inquebrantable con nuestros clientes.

Nuestras inversiones considerables en tecnología nos han permitido manejar mejor los datos y entender mejor las expectativas y objetivos financieros de nuestros clientes.

Un buen ejemplo es nuestra red de fábricas digitales. Actualmente, tenemos cinco fábricas digitales en nuestros mercados principales, como la de aquí, en Santiago. Los talentosos equipos en Toronto, Santiago, Lima, Bogotá y Ciudad de México colaboran continuamente entre sí, compartiendo mejores prácticas e ideas innovadoras.

Están desarrollando el software que nuestros clientes desean usar, ofreciendo experiencias adaptadas al mercado local, como verán en las demostraciones tecnológicas mañana.

En todos los lugares donde operamos, la banca móvil y digital está creciendo rápidamente. Aspiramos a ser los mejores en este espacio y ofrecer una gran experiencia a nuestros clientes.

El año pasado, en Canadá, nuestra aplicación bancaria fue considerada la mejor por JD Power en su estudio sobre aplicaciones móviles.

Si bien nos sentimos orgullosos de este reconocimiento, para tener un éxito real, nuestras inversiones en tecnología deben generar dividendos financieros.

Como Shawn Rose y Michael Zerbs explicarán mañana, nuestra estrategia tecnológica se enfoca en el impacto comercial.

En otras palabras, debe contribuir a disminuir los costos unitarios, mientras ofrece al cliente una mejor experiencia y un servicio más rápido.

La mejor muestra de un “dividendo digital” es tener clientes satisfechos y un índice de productividad más bajo.

Podrán ver varios ejemplos de nuestro “dividendo digital” durante estos días aquí, en Chile.

El tercer principio guía, y el más importante, es crear un equipo ganador.

Creo que una estrategia es buena en la medida en que el equipo que la implementa también lo es.

En los últimos años, hemos realizado un esfuerzo considerable para formar y desarrollar a nuestros empleados, atrayendo a la vez a varios líderes del sector al Banco.

Desde mi punto de vista, nuestro equipo está más fuerte que nunca.

Está bien alineado y brinda energía, confianza y compromiso para ofrecer ganancias de alta calidad, consistentes y predecibles a nuestros accionistas.

Durante estos días en Chile, estaremos presentando a varios de nuestros líderes, verán caras nuevas y otros que quizá conozcan muy bien.

Aquí, en la Alianza del Pacífico, tenemos un equipo sólido, que conoce muy bien sus países.

Francisco Sardón dirige las operaciones en Chile. Junto con su equipo, ha hecho un excelente trabajo para integrar Scotiabank y BBVA Chile. Ahora, somos el tercer banco más grande de Chile.

Miguel Uccelli ha dirigido el crecimiento de nuestras operaciones en Perú y nos ha convertido en un líder del mercado.

Adrián Otero, quien trabajó anteriormente para BBVA, ha dirigido las mejoras significativas de nuestro sistema bancario central en México y ha impulsado de manera considerable el crecimiento de nuestro negocio de mercados de capitales.

Por último, Jaime Upegui dirige nuestras operaciones en Colombia, un país de casi 50 millones de personas y donde vemos un enorme potencial de crecimiento a mediano y largo plazo.

Todos ustedes han sido muy generosos con su tiempo y atención, así que permítanme concluir con lo siguiente:

En nuestro Día del Inversionista de Banca Internacional celebrado hace cuatro años en la Ciudad de México, asumimos varios compromisos audaces, los cuales hemos cumplido o superado significativamente, en casi todos los casos.

Si bien aún tenemos trabajo por hacer, estamos satisfechos con el avance obtenido.

Hemos simplificado radicalmente las operaciones del Banco y eliminado las distracciones, centrándonos en las Américas.

Hoy, somos un banco altamente competitivo en cada uno de nuestros mercados principales, con múltiples vías de crecimiento.

La ejecución ha exigido alineación y disciplina, y estoy muy orgulloso de los líderes que han cumplido nuestras prioridades clave.

Durante estos dos días, nuestro equipo les informará acerca de nuestros objetivos a mediano plazo.

Confiamos en que, dentro de cuatro años, en nuestro Día del Inversionista, podremos mostrar el mismo nivel de éxito.

Gracias nuevamente por acompañarnos y esperamos que disfruten de su estadía en Chile.