



Informe de Gestión 2018  
**SURA ASSET  
MANAGEMENT**

## SURA ASSET MANAGEMENT PRINCIPALES CIFRAS»

» **USD 129** BILLONES

ACTIVOS ADMINISTRADOS +2.8%

» **19.8** MILLONES

CLIENTES +4.1%

» **22.8 %**

PARTICIPACIÓN DE MERCADO INDUSTRIA  
DE PENSIONES

» **54.5 %** (12 MESES)

% AUM MANDATORIO CON ALPHA POSITIVO

» **83.1 %** (12 MESES)

% AUM VOLUNTARIO CON ALPHA POSITIVO

Variaciones en tasa constantes

**Sostenibilidad, transformación y desarrollo** son las palabras que definen la experiencia vivida por SURA Asset Management (SURA AM) y sus principales negocios en América Latina durante 2018, un año marcado por los diferentes cambios económicos, políticos y sociales que tuvo el mundo y América Latina en particular y que nos dejó grandes aprendizajes y desafíos.

En 2018, evidenciamos importantes cambios en el mundo, los constantes desarrollos tecnológicos, los nuevos jugadores en el mercado, la nueva forma de interactuar de las personas, la hiperconectividad, el flujo de capitales y las políticas globales. Todos estos cambios, nos exigen adaptarnos y responder a las nuevas expectativas y necesidades de nuestros clientes.

En los últimos años, la Compañía, al ser consciente de estos cambios, ha identificado las capacidades que se requieren para afrontarlos, por ello contamos con equipos de alto desempeño, orientados desde y hacia el cliente, flexibles e innovadores; capaces de materializar estos desafíos y ponerlos al servicio de nuestra oferta de valor. Adicionalmente entendemos estos cambios como una oportunidad para transformar la experiencia de nuestros clientes, crear nuevos modelos de negocio eficientes e innovadores y tener productos que respondan a sus necesidades, llevándonos a ser una compañía rentable y sostenible en el tiempo.

USD  
**276.2** MILLONES

UTILIDAD OPERATIVA -20.4%

USD  
**98.5** MILLONES

UTILIDAD NETA -52.4%

USD  
**375** MILLONES

EBITDA -8.4%

USD  
**370.2** MILLONES

EBITDA SIN ENCAJE 8.7%

## **I. ENTORNO Y MERCADOS»**

2018 fue un año atípico en cuanto al contexto macroeconómico global y el desempeño de los mercados financieros, en parte porque las fuertes desvalorizaciones de éstos últimos, especialmente durante la segunda mitad del año, no guardaron consistencia con el buen momento de las economías desde un punto de vista fundamental. El crecimiento económico se aceleró durante el año con respecto a 2017 y el mundo gozó de una alta sincronización en la dinámica macro (la inmensa mayoría de países desarrollados y emergentes creció, mostrando aceleraciones frente al año anterior, particularmente en el mundo en desarrollo), confirmando las expectativas favorables que llevaron a que 2017 fuera un año de rentabilidades positivas.

En términos generales, los países de la Alianza del Pacífico no fueron la excepción a este comportamiento macro. Salvo en el caso de México, cuya economía se habría desacelerado marginalmente durante 2018 (creciendo ~2.1% frente a 2.3% en 2017), la actividad de nuestros países se aceleró frente a 2017. En términos de inflación, es de mencionar que los indicadores de precios de Colombia, Perú y Chile se mantuvieron dentro del rango meta de los respectivos bancos centrales, mientras que la clara senda de recuperación que mostró México en la primera mitad del año se vio afectada a partir de junio por incrementos en los precios de los combustibles y el efecto de la depreciación de la moneda. En consecuencia, aunque los bancos centrales de la región andina pudieron recortar o mantener relativamente estables sus tasas de intervención (Chile aumentó 25 puntos básicos en el último trimestre del año), el Banco de México incrementó su tasa de referencia en 100 puntos básicos.

En el transcurso de 2018 el panorama se vio opacado por la confluencia de varios factores: i) preocupaciones por la ralentización del crecimiento económico en China, acentuadas por las disputas comerciales de este país con Estados Unidos, así como sus implicaciones para el resto del mundo emergente; ii) crisis fiscal en Italia, aunada a temores por el resurgimiento de movimientos nacionalistas anti-eurozona en varios países; y iii) expectativas del fin del ciclo en Estados Unidos, sustentadas en la dificultad para sostener el crecimiento de las utilidades corporativas al ritmo de años anteriores, así como en la política contractiva de la Reserva Federal, en el marco del proceso de normalización monetaria y el retiro de estímulos para promover la actividad.

A lo anterior se sumó la persistencia de la incertidumbre geopolítica, que ya había sido la principal fuente de riesgo durante 2017. Así, el contexto político global se vio enrarecido por situaciones tan diversas como las elecciones legislativas de mitad de período en Estados Unidos (en las cuales el partido Demócrata recuperó el control de la cámara baja), las elecciones presidenciales en Brasil y México (con resultados que tuvieron un impacto opuesto en los mercados de cada país), y la compleja negociación sobre los términos finales en que se dará la salida del Reino Unido de la Unión Europea y el desarrollo de las relaciones de Estados Unidos con Corea del Norte, Siria e Irán.

La suma de los factores descritos anteriormente condujo a que los mercados de capitales en 2018 mostraran un comportamiento especialmente negativo. Al analizar el desempeño de los diferentes activos, se observa que las caídas fueron generalizadas, afectando tanto a la renta fija, como a la renta variable, los bienes básicos y las monedas emergentes; la diversificación del riesgo de mercado no arrojó los resultados usuales, en un año en que las correlaciones entre activos, relativas a la historia, aumentaron significativamente. Para

los inversionistas basados en América Latina, 2018 fue un año difícil para encontrar refugio, ya que prácticamente ningún activo, excepto el dólar estadounidense y los depósitos a la vista, tuvo rentabilidades positivas.

Aunque las caídas en la mayoría de los activos estuvieron lejos de alcanzar la magnitud de las observadas en escenarios de crisis global (como en 2000-2001 o 2008-2009), la amplitud de los movimientos negativos, afectaron la gran mayoría de activos en todo el mundo e hizo de 2018 un año particular, situación que invita nuevamente a pensar en la importancia de tener un horizonte de inversión de más largo plazo.

## **II. MERCADOS FINANCIEROS»**

Los mercados de renta variable sufrieron importantes caídas durante el año, destacándose también la alta volatilidad observada, especialmente en el transcurso del segundo semestre. Las preocupaciones sobre la dinámica del crecimiento global, que se acentuaron a raíz de las disputas comerciales entre Estados Unidos y China, explicaron parte del menor apetito inversionista en mercados emergentes, afectando los retornos de las acciones en América Latina.

El comportamiento de los bienes básicos de relevancia para la región, particularmente el crudo y el cobre, fue un factor que también influyó en el desempeño de los activos de riesgo latinoamericanos. Así, mientras que la referencia de petróleo WTI tuvo una corrección cercana a 30% durante el año (~40% en el último trimestre del año, tras haber alcanzado máximos de 48 meses hacia octubre), el cobre registró una caída de ~20%, cerrando 2018 con una cotización cercana a los USD 2.6 /libra, lo que se compara negativamente con los niveles superiores a USD 3.2 observados a finales de 2017. Este desempeño tuvo un impacto significativo en el comportamiento de las bolsas locales, particularmente en los casos de Colombia, Chile y Perú, que cuentan con una exposición importante a emisores que son productores de los sectores de petróleo y gas, minería y otros *commodities*.

La renta fija también tuvo un comportamiento adverso. En el frente internacional, vale mencionar que las tasas de descuento de los bonos de deuda soberana latinoamericana en dólares aumentaron notablemente, no sólo por el desplazamiento al alza de la estructura de tasas de interés a nivel mundial, impulsada por la Reserva Federal, sino también por un menor apetito por riesgo emergente. Lo anterior se tradujo en una expansión de los márgenes de la deuda de los países de la región (respecto a los bonos del Tesoro de Estados Unidos), especialmente en el caso de México, cuyo indicador de riesgo de crédito se incrementó cerca de 120 puntos básicos.

Las curvas de renta fija local, por su parte, mostraron también depreciaciones importantes, sobre todo en el caso de México (con un aumento de las tasas de descuento de aproximadamente 100 puntos básicos a lo largo de la curva de rendimientos), Colombia, y en menor medida, Chile y Perú. El nerviosismo por la situación política en México, así como las preocupaciones por el balance fiscal en Colombia, fueron factores relevantes para explicar este desempeño.

Adicionalmente, las monedas de la región sufrieron notables depreciaciones en lo corrido de 2018. Aunque este comportamiento fue consistente con la apreciación generalizada del dólar estadounidense en todo el mundo, factores específicos profundizaron las caídas de las monedas latinoamericanas: mientras que la volatilidad del precio del petróleo y la

incertidumbre por los déficits gemelos afectaron al peso colombiano, la caída del cobre sustentó la depreciación del peso chileno.

El peso mexicano, por su parte, aunque experimentó fuertes variaciones producto de la incertidumbre política interna, con marcadas caídas en el segundo y cuarto trimestres del año, se recuperó hasta terminar el año en niveles cercanos a los observados al cierre de 2017, registrando la menor depreciación de la región para el año completo. La incertidumbre por las elecciones presidenciales en Brasil y el deterioro de las condiciones macroeconómicas en Argentina, que llevaron a la moneda de ese país a desvalorizarse en más de 100%, arrastraron también al peso uruguayo, que terminó el año con una desvalorización de más de 10%, sólo comparable con la del peso colombiano.

Esperamos que 2019 sea un año que muestre alguna recuperación en la renta variable de la región, no sólo por el marcado efecto base de 2018, sino también porque se espera un crecimiento atractivo en las utilidades de las compañías listadas. Adicionalmente, los fundamentales macroeconómicos sugieren que, en ausencia de mayores eventos exógenos, nuestras monedas no deberían mostrar depreciaciones adicionales de magnitud. El contexto político interno y externo, así como el ciclo económico en Estados Unidos y China, serán factores determinantes en el desempeño de los mercados de capitales de 2019.

### **III. ENTORNO REGULATORIO»**

A continuación, transitamos por los cambios y novedades regulatorias más relevantes con impacto en los negocios de SURA Asset Management, en los países en los que tiene presencia.

#### **CHILE**

##### Reforma de Pensiones

En Chile el 2018 inició con anuncio del gobierno de Piñera indicando que la reforma previsional se anunciaría en los primeros 100 días del nuevo Gobierno. El 23 de enero se votó la Reforma Previsional presentada por el gobierno saliente de Bachelet, pero la reforma fue rechazada por 57 votos a favor, 33 en contra y 2 abstenciones.

Durante 2018, el equipo técnico del gobierno estuvo trabajando en las propuestas de reforma. En el mes de octubre, el Presidente Piñera presentó, con sentido de urgencia, su propuesta de reforma pensional en cadena televisiva, con las siguientes características principales, las cuales se encuentran actualmente en discusión en el congreso:

- *Tasa de cotización:* La tasa de cotización aumentará gradualmente de 10% a 14%. El 4% adicional será pagado por el empleador en el caso de que el trabajador sea dependiente, mientras que si el trabajador es independiente este porcentaje será de su propio aporte<sup>1</sup>. El aumento en su integralidad irá a la cuenta individual del afiliado.

---

<sup>1</sup> Gobierno de Chile, 2018, Reforma a las pensiones, <https://www.gob.cl/reformapensiones/#link2>

- *Fortalecimiento del pilar solidario:* Aumento de un 10%, con crecimiento gradual según la edad, de la Pensión Básica Solidaria (PBS) y de los Aportes Previsionales Solidarios (APS) de vejez e invalidez. Aumento cada 5 años de la PBS y el APS según el afiliado cumpla 70, 75, 80 y 85 años será receptor de tales beneficios. Pensión vitalicia para pensionados por retiro programado que estén cubiertos por el pilar solidario.
- *Aportes adicionales para la clase media por parte del Estado:*
  - Aporte por cotización: El Estado financiará aportes para pensionados de clase media que superen un mínimo de cotizaciones y será creciente con los años de cotización. Todos los pensionados con una pensión inferior a UF 25 por mes que cumplan 16 o 25 años de cotizaciones sea mujer u hombre, respectivamente, recibirán este aporte<sup>2</sup>.
  - Aporte de cotización adicional para mujeres de la mencionada clase (de mayor cuantía)
  - Aporte por postergación de la jubilación.
- *Seguro solidario:* 0.2% adicional de cotización pagado por el empleador para financiar una pensión adicional y creciente con la edad para adultos mayores dependientes.
- *Libre Elección sobre la Administración del 4% Adicional:* El trabajador, al ser dueño de sus cotizaciones, podrá elegir libremente si entregar ese 4% adicional a la Administradora de Fondos de Pensión (AFP) en la que actualmente se encuentra u otra de su elección, así como otras entidades con giro exclusivo tales como: cajas de compensación, cooperativas de ahorro y crédito, compañías de seguros de vida y Administradoras Generales de Fondos (AGF). El trabajador podrá vincularse de manera individual o como parte de un grupo a las “administradoras del 4%”. El grupo podrá acordar con ellas el tipo de inversiones, las comisiones y los servicios especiales que podrían recibir los afiliados miembros del grupo.
- *Reparto Voluntario de Utilidades y Devolución de parte de la Comisión entre Afiliados:* Se autoriza la formación de administradoras (AFP + administradoras del 4%) sin fines de lucro, autorizando a las administradoras a compartir sus utilidades con los afiliados, pudiendo transferir a sus respectivas cuentas individuales la parte de las utilidades que voluntariamente decidan. Adicionalmente, se autoriza a las administradoras a ofrecer a sus afiliados descuentos en comisiones según el tiempo que ellos permanezcan en la administradora y según se incorporen en forma individual o como parte de un grupo.

Por otro lado, en el Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile (BCCh) se incorporó un nuevo capítulo sobre reconocimiento y regulación de convenios marco de contratación de derivados.

---

<sup>2</sup> Ibid.

El 5 de abril, el BCCh adopta el acuerdo n° 2143-02-180405 transformando a Chile en un país con estatus “*Netting Friendly*” ante el *International Swaps and Derivates Association* (ISDA). Dicho acuerdo abarca a todos los inversionistas institucionales nombrados en el Artículo 4 bis letra e de la Ley de Mercado de Valores, dentro de las cuales se incluyen a las AFP y las AGF.

En vista de lo anterior, las administradoras pueden negociar contratos ISDA, como entidades “*Netting Friendly*”, siempre y cuando se cumplan con los requisitos mencionados en la sección II del referido acuerdo.

## **PERÚ**

En Perú, el año 2018 inició con la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski y la asunción del vicepresidente Martín Vizcarra. Se trató de un año marcado por los escándalos de corrupción y una alta desconfianza en las instituciones del estado. Debido a lo anterior, la discusión sobre una reforma del sistema pensional, donde urge modificar la llamada “Ley del 95.5%”, altamente perjudicial para la construcción de pensiones, se perdió en la agenda pública del país.

Dentro de los cambios e iniciativas regulatorias más relevantes se destacan los siguientes:

- En diciembre de 2018 el poder ejecutivo observó la norma que extendía el régimen de jubilación anticipada (REJA) hasta el año 2021, esta norma creada temporalmente en el 2002 nació como una alternativa para los hombres de 55 años y mujeres de 50 años que estaban un año desempleadas, y les permitía jubilarse anticipadamente. El ejecutivo señaló que la jubilación por desempleo desvirtúa el fin del sistema de pensiones y por tanto no aprobó su continuidad.
- Modificación del Código Tributario respecto a las facultades indelegables del Directorio (Junta Directiva) frente a la definición de la estrategia tributaria de la sociedad.
- La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) pre-publicó un proyecto para reducir las 7 opciones para pensionarse que hoy existen. Se retirarán renta mixta, renta bi-moneda y renta combinada.
- Aprobación de nuevas tablas de mortalidad. La SBS aprobó las nuevas tablas de mortalidad aplicando un alza en la esperanza de vida para los hombres de 83.54 a 87.52 años, y mujeres de 87.19 a 90.81 años.
- En septiembre se modificó el Código Penal Peruano con la finalidad de sancionar penalmente los actos de corrupción cometidos entre privados que afectan el normal desarrollo de las relaciones comerciales y la competencia leal entre empresas.
- En el marco del Pasaporte de Fondos de la Alianza del Pacífico, en julio fue publicado el Reglamento para el Reconocimiento de Fondos del Exterior, el cual permite la comercialización de vehículos de inversión colectiva del extranjero en el Perú que se encuentren inscritos y/o autorizados, estén bajo supervisión por la autoridad competente en el marco de un proceso de integración, y bajo el principio de reciprocidad, todo ello con el objeto de que las participaciones de dichos fondos puedan distribuirse al público sin que sea necesaria su inscripción en el Registro Público del Mercado de Valores.

## **COLOMBIA**

Colombia sigue sin contar con una discusión activa entorno a una posible reforma estructural del sistema pensional. No obstante, 2018 fue un año especialmente importante desde el punto de vista regulatorio para las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, teniendo en cuenta que fueron expedidas varias normas de impacto tanto para la Sociedad Administradora como para los diferentes Fondos gestionados por la misma, de las cuales se destacan:

- Modificación del cálculo de la rentabilidad mínima obligatoria en los diferentes Fondo de pensiones obligatorias
- Actualización de normas existentes para la gestión del riesgo operacional en entidades que administran recursos de terceros, con el fin de cumplir estándares internacionales.
- Modificación de reglas de asignación por defecto a los afiliados del esquema Multifondos y cambio de la regla de convergencia a los fondos moderado y conservador.
- Reglamentación del deber de asesoría en vinculación de clientes para entidades del sector financiero.
- En el mes de diciembre fue expedida la denominada “Ley de Financiamiento”, mediante la cual se expidió una reforma tributaria que incluye modificaciones importantes en el beneficio para los aportes voluntarios a la pensión obligatoria y a pensiones voluntarias.
- Se expidieron decretos reglamentarios de la ley de conglomerados financieros, que contienen los lineamientos en cuanto al sistema de gestión de riesgos, nivel adecuado de capital y patrimonio; criterios para determinar la calidad de vinculados, límites de exposición, concentración de riesgos y conflictos de interés de los conglomerados financieros.

## **MÉXICO**

En 2018 se generaron varios cambios regulatorios para el sector, destacándose la ampliación del régimen de inversión para las SIEFOREs administradas por las AFOREs, las cuales tendrán la posibilidad de invertir en fondos mutuos internacionales y acciones con títulos opcionales. Asimismo, se flexibilizó el régimen de los Certificados Bursátiles Fiduciarios de Proyectos de inversión (CERPIs), los cuales permiten a las AFOREs participar en CERPIs que inviertan en el exterior, bajo ciertas condiciones. En materia financiera, se reguló también sobre revelación de información en eventos de conflicto de interés y acerca de la elección del trabajador sobre la inversión de su ahorro voluntario en la SIEFORE de su elección. Finalmente, en regulación de publicidad se redefinieron criterios de entrega de promociones y premios; se reforzó la publicidad y promoción con fines de incentivar el ahorro voluntario.

Siendo un año electoral, en 2018 se eligió y se posesionó en el cargo el nuevo presidente Andrés Manuel López Obrador. Con respecto a su propuesta de reforma pensional, el pasado 23 de enero se presentó la misma, que incluye lo siguiente:

- Comisión por administración, compuesta por una comisión única integrada por un componente calculado como un porcentaje sobre el valor de los activos bajo

manejo y un componente adicional calculado sobre el rendimiento que obtengan los trabajadores por encima de la referencia que establezca el regulador mediante disposiciones de carácter general.

- Las SIEFOREs cambian a Fondos de inversión (FIEFORE), siendo la AFORE el socio fundador.
- Los consejeros independientes miembros de los Comités de Inversiones y de Riesgos, cambian a asesores independientes y no podrán ser miembros del Consejo de Administración.
- Los fondos de inversión sólo podrán adquirir valores que sean objeto de oferta pública, a través de colocaciones primarias o a través de operaciones de mercado abierto, o que sean objeto de oferta privada conforme a las disposiciones de carácter general que emita el regulador.
- Las aportaciones voluntarias se podrán retirar de acuerdo a lo que se establezca en el prospecto, ya no se establece restricción de un mínimo de permanencia en el fondo.
- Los recursos depositados en la subcuenta destinada a la pensión de los trabajadores y en las subcuentas de aportaciones voluntarias y complementarias de retiro, serán inembargables hasta por un monto determinado.
- Las FIEFORE podrán adquirir valores extranjeros distintos a los autorizados por la CONSAR en el régimen de inversión. Estos valores no deberán exceder el límite del activo total del Fondo de Inversión que determine la CONSAR mediante disposiciones de carácter general, previa opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Banco de México.

## **EL SALVADOR**

Durante el 2018, el Banco Central de Reserva aprobó 13 normas técnicas nuevas para el Sistema de Ahorro para Pensiones salvadoreño y 9 modificaciones a normas vigentes, a efectos de implementar la Reforma Pensional aprobada en 2017. En tal sentido, se ha regulado la administración y gestión de la cuenta de garantía solidaria, el otorgamiento de beneficios de vejez, invalidez y sobrevivencia, devolución de saldo de la cuenta individual de ahorro para pensiones en caso de enfermedad grave y a extranjeros, y el proceso de recaudación y acreditación de cotizaciones previsionales. Asimismo, se realizaron cambios en la cobertura del seguro de invalidez y sobrevivencia a un saldo de pensión mínima, lo que podrían implicar un mayor costo del seguro previsional.

Adicionalmente, en diciembre de 2018, la Asamblea Legislativa aprobó la interpretación auténtica del Artículo 120 de la Reforma Pensional para indicar que el ajuste a la pensión mínima no forma parte del cálculo.

## **URUGUAY**

Durante el año 2018, se emitió regulación tendiente a implementar la reforma previsional aprobada a fines de 2017 y que modifica las comisiones de las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP) y las normas para los "cincuentones", de la siguiente manera:

- Cambia el sistema de jubilación del grupo de los "cincuentones" (ya jubilados y por jubilarse) pudiendo ahora elegir entre permanecer en el sistema mixto y jubilarse por medio de una AFAP y el Banco de Previsión Social (BPS) o hacerlo solo ante el sistema público de reparto del BPS.

- Establece que ninguna AFAP podrá cobrar una comisión de administración que supere en un 50% a la más baja del mercado, que históricamente la ha tenido la AFAP estatal. Asimismo, se emitió la norma que regula el fideicomiso para los “Cincuentones”, con las siguientes modificaciones:
  - Se creó el Fideicomiso de la Seguridad Social que recibirá los saldos de aquellos clientes de AFAP que opten por desafiliarse, administrado por un fiduciario estatal.
  - El vehículo tiene un plazo de 20 años, acumulando hasta el año 6 para luego des acumular hasta el final para servir las prestaciones.
  - El Fiduciario tendrá comisión por desempeño, y con aval del Fideicomitente (el BPS), podrá contratar un tercero para el asesoramiento o gestión del portafolio, que deberá ser una institución financiera avalada por el Banco Central del Uruguay (BCU), con probada experiencia en la gestión de activos.

Finalizando el año, la ANAFAP propuso la creación de un sub-fondo para los menores de 35 años que permita un porcentaje de las inversiones en renta variable local e internacional, que no están permitidas por la regulación.

#### **IV. UNA ESTRATEGIA, UN NORTE COMÚN**

La actualización de la estrategia de nuestro principal accionista, Grupo SURA, fruto de conversaciones profundas, condujo a la construcción de un propósito superior para todas las Compañías del Conglomerado Financiero SURA-Bancolombia: “**crear bienestar y desarrollo sostenible para las personas, las organizaciones y la sociedad**”, con la aspiración de “**ser el grupo latinoamericano referente en el sector de servicios financieros, por su capacidad para evolucionar y generar valor superior a los accionistas y a la sociedad**”.

Es así como en SURA Asset Management aportamos a este propósito **acompañando a nuestros a clientes a alcanzar su sueños y metas**.

**El acompañamiento**, lo entendemos como nuestra capacidad de estar presentes, de manera sistemática (constante), en los diferentes momentos de vida de las personas y organizaciones -que queremos que nos identifiquen como sus aliados-, generándoles valor con nuestra asesoría diferenciadora, soluciones y servicios.

El acompañamiento debe contribuir a generar certidumbre e identificar oportunidades, tanto en los seres humanos como en las instituciones, lo que se materializa en bienestar, desarrollo y mayor competitividad.

**Los Sueños y metas se** refieren a las aspiraciones genuinas que tenemos los seres humanos, en la medida en que buscamos el desarrollo personal, el mejoramiento de nuestra calidad de vida y el crecimiento de nuestras capacidades. También las organizaciones tienen objetivos legítimos, que se traducen en un mayor crecimiento y desarrollo, como parte de su sostenibilidad.

Con frecuencia expresamos estas aspiraciones en términos materiales, pero hoy, más que nunca, las personas buscamos vivir experiencias memorables, que nos generen bienestar, mientras a las organizaciones de vanguardia las mueven los propósitos trascendentes que den sentido a su existencia.

Por eso, nuestro reto es ser capaces de entregar, más que productos, soluciones financieras que generen esas experiencias positivas hoy, al tiempo que nuestros clientes avanzan para lograr sus objetivos particulares hacia el futuro. Las soluciones deben generar, por ejemplo, tranquilidad, al saber que tengo protección financiera para mi retiro; o libertad, al saber que tengo la capacidad de decidir dentro de las mejores opciones porque tengo el respaldo financiero necesario; o confianza, en la medida en que la rentabilidad de mis inversiones me hace más competitivo.

## **A. SOSTENIBILIDAD**

En SURA - AM entendemos que nuestro éxito empresarial ha sido posible gracias a una actuación coherente a lo largo de los años y a la capacidad que hemos tenido de responder a las exigencias de un entorno que cambia permanentemente. Por ello, hemos definido la sostenibilidad como la capacidad de repensarnos, anticiparnos, basados en nuestros principios corporativos a los diferentes cambios que trae consigo el entorno.

Para nuestra compañía la sostenibilidad se encuentra asociada con la construcción permanente de confianza, con las personas, las empresas, y demás grupos de interés con los que interactuamos día a día, logrando relaciones de largo plazo que nos permitan crecer juntos.

Como lo hemos expresado antes, creemos que seremos sostenibles en la medida en que seamos útiles o relevantes para la sociedad; y lo somos cuando nuestra propuesta busca impulsar la competitividad de las organizaciones y el bienestar de las personas, y cuando maximizamos la generación de valor para nuestros grupos de interés.

Como resultado de lo anterior, durante 2018 realizamos un ejercicio para generar un entendimiento común acerca de la sostenibilidad, alineados con nuestro propósito y estrategia corporativa.

Además, definimos nuestros focos de trabajo:

**1. Cuidamos los recursos:**

Analizando nuestras decisiones de inversión garantizando el cuidado del entorno y el desarrollo de la sociedad.

**2. Creamos capacidades para el desarrollo:**

Fomentando el conocimiento y abriendo caminos para el ahorro a través de la generación de capacidades y confianza.

**3. Fortalecimiento institucional:**

Trabajando de la mano de organizaciones, instituciones y gobiernos, para reflexionar, investigar e incidir en las dinámicas públicas y así lograr la construcción de un mejor sistema de ahorro.

**4. Acompañamos tus decisiones**

Promoviendo la toma de decisiones correctas que impacten el bienestar desde hoy y para una vejez tranquila.

El compromiso con la sostenibilidad es transversal a nuestra compañía, por lo que se definió un gobierno con actores y roles claros que permitan la gestión interna y que sean habilitadores de la búsqueda de nuestro propósito.

## B. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Para dar cumplimiento a nuestro propósito, contamos con un direccionamiento estratégico común, que en su implementación tienen en cuenta el contexto de cada país donde tenemos presencia y se desarrolla mediante **ocho lineamientos estratégicos**, que marcan el rumbo de nuestras acciones.

Nuestro **foco es el cliente** y por esta razón buscamos acompañarlo y satisfacer sus necesidades en los diferentes momentos de su vida. Lo hacemos desde tres negocios, cada uno con retos particulares: **Sostenibilidad del Negocio Mandatorio**, **Transformación del Negocio Ahorro e Inversión** y el **Desarrollo del Negocio Investment Management**.

Para afrontar estos desafíos y retos, nos apalancamos en ventajas competitivas que soportan los tres negocios centrados en el cliente: **la Gestión de las Inversiones**, **la Gestión de Canales Basada en Asesoría**, **la Innovación y Transformación Digital** que marcan el norte y apalancarán nuestra capacidad de evolución, y el **Talento Humano y la Cultura Transformadora**, como la base de todo y sin lo cual nada sería posible.



### 1. Foco en el cliente:

Centrarse en lo que el cliente quiere o necesita, debe impulsar todas nuestras actuaciones y decisiones para cumplir nuestra promesa de valor, que se traduce en acompañamiento para alcanzar sus sueños y metas, generando con ello bienestar, tranquilidad y competitividad hoy y hacia el futuro.

Tener foco en el cliente nos exige por supuesto **conocer y entender sus necesidades** para poder ofrecerle **soluciones personalizadas**, que se conviertan en **experiencias diferenciadoras** y, sobre todo, memorables.

Así mismo, entendemos que las experiencias que viven los clientes trascienden industrias, por lo que debemos ser competitivos no solo frente a los actores de nuestro sector, sino también frente a nuevos jugadores que desafían la forma como tradicionalmente entregamos valor al cliente. **La experiencia del cliente** es entonces un factor diferenciador y generador de ventajas competitivas. Este desafío nos ha llevado a trabajar en:

- 1) Una visión y propósito común desde la Estrategia
- 2) Una visión completa de *Journeys* para asegurar foco en el cliente y coherencia de las interacciones, entregando una asesoría con una visión de principio a fin.
- 3) Un cambio cultural hacia una organización más empoderada y con nuevas formas de trabajo.
- 4) Soportados en la tecnología y la transformación digital para mejorar la experiencia del cliente.

Es así como en el 2018, avanzamos en este camino de la transformación de la experiencia del cliente. Comenzando en el momento de perfilamiento de nuestros clientes, donde entendemos sus características y objetivos concretos de corto, mediano y largo plazos para generar la recomendación más adecuada frente a sus necesidades, como en el desarrollo de un modelo de *journeys* que nos permita entender su perspectiva frente a las interacciones que tiene en el relacionamiento con SURA AM. La gestión activa de la experiencia de los clientes en cada uno de estos viajes nos permite desarrollar soluciones para promover interacciones más simples, fluidas y placenteras.

Así mismo, apoyados en la tecnología durante el 2018, potenciamos el canal digital teniendo más servicios disponibles, ampliando nuestra capacidad de estar presentes con nuestros clientes en sus momentos más relevantes.

Todas estas acciones e iniciativas se ven reflejados en el buen resultado que hemos tenido en nuestro indicador de NPS (*Net Promoter Score*, NPS por sus siglas en inglés), con el cual buscamos escuchar la voz de nuestros clientes en las seis geografías. Este programa nos permite identificar áreas de mejora y construir planes de acción para seguir transformando clientes Detractores y Pasivos en Promotores, logrando que nos recomienden y permanezcan más tiempo con nosotros.

Desde 2016, hemos tenido una mejora de +44.8 puntos porcentuales en nuestro indicador NPS del negocio Mandatorio. En cuanto al negocio Voluntario la mejora en el indicador NPS fue de +22 puntos porcentuales para el mismo periodo de tiempo.

Los estándares de los clientes siguen aumentando dado que el mundo va evolucionando en todos los ámbitos de servicios y la atención personalizada, ubicua y sin quiebres, ya es una realidad en la expectativa de todos. Frente a esta situación, somos conscientes que en 2019 deberemos seguir ampliando nuestras capacidades analíticas, digitales y de relacionamiento, para entregar a los clientes experiencias que generan emociones positivas, lograr la recomendación y la profundización del relacionamiento.

Algunas de nuestras iniciativas más relevantes están vinculadas al desarrollo de modelos analíticos avanzados, a la mejora de la gestión del relacionamiento con nuestros clientes y al desarrollo de una comunicación más cercana.

En el ámbito analítico, los modelos de propensión que vienen generando acciones de gestión de nuestros clientes seguirán evolucionando para ampliar y perfeccionar los resultados logrados. Por otra parte, protocolos de atención y el Sello SURA, seguirán siendo la base de la atención que brindamos a nuestros clientes, fortalecidos por programas de

capacitación del talento humano y por la implementación de tecnologías avanzadas que dan soporte a la autoatención.

Adicionalmente, para llegar a nuestros clientes, también hemos avanzado en posicionar una marca que sea reflejo de nuestra identidad (lo que somos) y que apalanque la estrategia de los negocios, a partir de la generación de confianza.

### **SURA es una marca cada vez más reconocida en Latinoamérica**

Desde su lanzamiento y expansión en Latinoamérica, SURA ha ido reforzando su posicionamiento en los países donde tiene presencia. Hoy es una marca conocida en los negocios de pensiones, seguros, ahorro e inversión.

Sin embargo, el desafío es tangibilizar en la experiencia de los clientes, el liderazgo y la experiencia de más de 70 años de trayectoria.

En la categoría **Inversiones**, SURA ha obtenido resultados satisfactorios, fortaleciendo su imagen como experto en inversiones en la región. Es así como en el 2018 se realizaron diferentes acciones que permiten demostrar su liderazgo regional:

- **Campaña publicitaria transversal: “De inversiones todos opinan, solo un experto te asesora”.** El objetivo de esta campaña es posicionar a SURA como un experto en inversiones en los segmentos de mayores ingresos en Chile, México, Perú, Uruguay y, en Colombia, con la marca Protección. Con una recordación publicitaria del 69% promedio de todos los países, esta campaña fue muy efectiva ya que logró un cambio de opinión e interés positivo hacia SURA.
- **“La ciencia de tu felicidad” - SURA SUMMIT 2018.** Con el propósito de entregar experiencias diferenciadoras a nuestros clientes, en 2018 se realizó la cuarta versión del SURA SUMMIT presentando “La Ciencia de tu Felicidad”. Este evento dejó un gran balance con más de 7,300 asistentes y más de 195,000 personas conectadas vía *streaming*. En esta ocasión y guiados por el propósito de SURA Asset Management, Tal Ben Shahaar entregó una mirada integral y científicamente sustentada sobre la felicidad y los factores para alcanzarla, en México, Perú, Uruguay, Chile, El Salvador y Colombia.
- **El Barómetro de la felicidad.** En el marco de esta gira, se presentaron también los resultados del estudio “Barómetro de la felicidad” que buscaba conocer los niveles de felicidad y bienestar en Latinoamérica, así como los factores que influyen en la construcción de una vida feliz. Con la colaboración de Tal Ben-Shahaar, se analizaron más de 17,000 encuestas online en los seis países de la gira además de Estados Unidos y España.
- **El SURA Golf Tour cumplió su cuarta etapa.** Como parte de las experiencias que se entregan a los clientes del segmento de inversiones, durante el 2018 se realizó el SURA Golf Tour, que contó con torneos clasificatorios en Chile, México, Perú, Uruguay y Colombia.

## Continuamos creciendo en el conocimiento de marca

Como resultado de una estrategia de marca consistente y coherente en el tiempo, observamos un crecimiento en el conocimiento de marca durante los últimos siete años, llegando al 63% promedio en 2018.

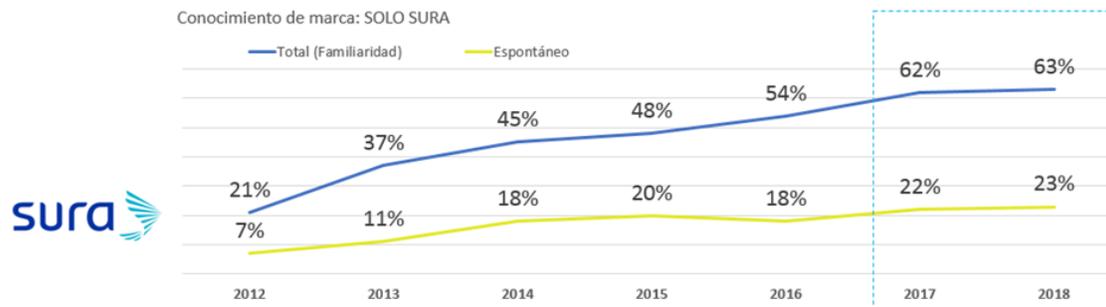


Gráfico con resultados del conocimiento total promedio anual para la marca SURA en Chile, México, Perú y Uruguay Fuente: Ipsos.

Para continuar aumentando el conocimiento en el negocio de las **Pensiones**, durante este año se desarrollaron varias campañas entre las que destacamos:

- En Perú, con motivo de los 25 años de AFP Integra y para apoyar en el posicionamiento como una AFP que acompaña a los peruanos en la construcción de sus metas y sueños, se lanzó una campaña que mostraba con situaciones cotidianas, que las buenas decisiones, como ahorrar para el futuro, también se heredan. Como resultado, se logró un 98% de conocimiento total de marca y *top of mind* de la categoría.
- En México, se realizó la segunda etapa de la campaña publicitaria la “*Afore de los Rendimientos*”, que tenía como objetivos promover el ahorro voluntario en los clientes actuales y la atracción de nuevos afiliados
- En Chile, AFP Capital ha fortalecido su posición de ser una AFP orientada a facilitar la construcción de la pensión de sus afiliados, diferenciándose por una asesoría que se basa en servicios diferenciadores, y un compromiso con la excelencia en los resultados. Para esto, se desarrolló el concepto comunicacional de “Simple” como conductor de los atributos de marca.

La campaña alcanzó más de un 95% de la audiencia objetivo y un 98% de conocimiento total de marca.

## Marketing Digital

Como parte de la estrategia de posicionamiento de marca, los medios digitales se convirtieron en un canal importante para la difusión de campañas publicitarias tanto regionales como locales.

Como resultado de todas estas acciones se lograron más de 731 millones de impresiones, más de 10 millones de *views* de videos, y más de 3.5 millones de clicks a los diferentes sitios web.

También se implementó una estrategia de contenidos para redes sociales que se enfocó en el segmento de inversiones y que tiene como medio central a LinkedIn.

## **Desafíos para el 2019**

Nuestro gran desafío en 2019 es seguir consolidando nuestra marca en la industria de las inversiones, reforzando nuestra imagen de expertos y así aumentar nuestros niveles de consideración y recomendación.

En el negocio mandatorio, tenemos como propósito acompañar a los clientes en la construcción de sus pensiones, siendo una marca cercana y empática, que atiende sus necesidades.

## **Reputación**

En SURA Asset Management entendemos la reputación como el resultado de cumplir la propuesta de valor, haciendo las cosas bien, con base en principios éticos y desarrollando relaciones de largo plazo con los grupos de interés.

Como parte de este proceso se realizó durante 2018 un Estudio de Reputación, que se llevó a cabo de manera conjunta entre las compañías del Grupo Empresarial SURA en diez países de la región, y que consultó acerca de las dimensiones que considera la Organización reflejan los elementos esenciales para la generación de confianza con sus grupos de interés, que son: Liderazgo, Solidez, Marca Empleadora, Gobierno y Ética, Producto y Servicio y, Social y Ambiental.

Este estudio, para SURA Asset Management, consultó a 3,403 personas de diversos grupos de interés como lo son: clientes, empleados, proveedores, Estado, gremios, medios de comunicación, academia y líderes de opinión, en todos los países donde la Compañía tiene presencia.

La información obtenida en este estudio reflejó en términos generales la buena reputación con la que cuenta SURA en la región. Todos los países se ubicaron en calificaciones media - altas dentro de las escalas de medición.

Dentro de las dimensiones de más peso para los encuestados en el estudio, se encuentran Liderazgo, Solidez y Marca Empleadora, y entre las mejores calificadas están Gobierno y Ética y, Social y Ambiental. Estos resultados son analizados a la luz del contexto de cada país y de situaciones particulares a las que se enfrenta el negocio en su gestión. Una vez analizados los resultados que obtuvo cada país, se trabajará en planes para el cierre de brechas.

Este estudio es llevado a cabo cada 2 años en trabajo conjunto con las compañías que integran el Grupo Empresarial SURA.

La percepción que tienen sobre las Compañías los diversos grupos de interés con los que estas se relacionan, es considerado un activo fundamental para el cumplimiento de los objetivos Estratégicos de SURA Asset Management.

## **2. Sostenibilidad del negocio mandatorio**

Desde nuestra posición de liderazgo en la región, tenemos un gran compromiso con nuestros afiliados: **impactar positivamente en la construcción de mejores pensiones,**

**que generen bienestar y brinden condiciones para una vejez digna.** Para esto debemos prepararnos y entender los cambios del entorno como la tecnología, que se renueva exponencialmente, así como los demográficos, económicos y regulatorios que son cada vez más profundos.

Durante 2018 nuestra actuación en el negocio mandatorio se enfocó principalmente en el desarrollo de su estrategia de sostenibilidad y proyección de futuro. Nuestros esfuerzos se vieron enfocados en aspectos como el fortalecimiento de nuestra participación en las dinámicas públicas en los países donde tenemos presencia, en la transformación de los negocios en cuanto a eficiencias e innovación, en la construcción de la cercanía con el cliente y todo lo relacionado con educación financiera y previsional. Desde nuestra participación pública, bien sea a través de las asociaciones y gremios o bien desde nuestra propia vocería, continuamos promoviendo la imagen de los Sistemas de Capitalización como alternativa sólida en la creación del bienestar financiero futuro, soportado en la idea de la propiedad individual sobre el ahorro y su importancia para la creación de una pensión adecuada y suficiente. Además de esto, los sistemas de pensiones han impactado de forma positiva el crecimiento de los países y el desarrollo social de cada uno de estos. Durante todo el 2018, los países procuraron promover cambios alrededor del perfeccionamiento de los Sistemas de Capitalización Individual, destacándose particularmente, el proyecto de mejoramiento de pensiones en Chile, que surtirá su proceso de discusión en la Cámara de Diputados durante 2019; y Uruguay donde se materializaron cambios en la legislación al inicio del año.

En línea con lo anterior y con el ánimo de aportar al desarrollo del negocio y su operación, en el mes de diciembre de 2018 AFP Integra, nuestra Administradora de Fondos de Pensiones en Perú, ganó la cuarta licitación de afiliados con una propuesta de comisión mixta de 0.82% en el componente de saldo (sobre el fondo) y 0% en el componente de flujo (sobre el salario). La anterior comisión se aplicará tanto a los nuevos entrantes como a los antiguos afiliados de la AFP. Este resultado reafirma nuestro compromiso de seguir trabajando por el desarrollo del Sistema Privado de Pensiones y por el beneficio de nuestros clientes.

Como bien lo mencionamos al inicio, desde el planteamiento estratégico hemos asumido el rol de preparar nuestras compañías para abordar un futuro siempre cambiante. En dicho contexto mantenemos nuestra permanente intención de construir modelos de operación eficientes e innovadores, y a lo largo de la región tuvimos desarrollos importantes en cuanto a la transformación de los canales tradicionales, desarrollo de canales alternativos y mecanismos de contacto con nuestros clientes cada vez más ágiles y eficientes, mejoramiento de los servicios vía web, mejoras en los procesos de inversión logrando ocupar los primeros lugares en la industria en cuanto a rentabilidad se refiere, automatización de procesos, entre otros.

Por otro lado, 2018 estuvo marcado por un mercado de capitales volátil, lo que afectó el desempeño de los fondos de pensiones que gestionamos y su encaje. Hechos como la caída en los precios internacionales del petróleo y el cobre, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, los procesos electorales y las subidas de tasas por parte de la FED, inyectaron una alta incertidumbre a los mercados locales, que terminó por limitar los retornos de los mercados de la región. Sin embargo, las inversiones que hacen las AFP

deben ser miradas con detenimiento, pues al ser portafolios de largo plazo, se debe mirar la rentabilidad de esta forma y no por periodos cortos.

### **3. Transformación del negocio de Ahorro e Inversión:**

Con el propósito de fortalecer nuestra **estrategia centrada en el Cliente**, hemos venido trabajando en la evolución de nuestro Modelo de Negocio de Ahorro e Inversión hacia uno regional, diferenciador y con foco en el cliente, a partir de nuestros modelos actuales, las tendencias del consumidor y las brechas frente a los modelos de la industria; que derive en una situación financiera rentable y sostenible.

Un modelo regional nos permite, no sólo fortalecer una Identidad Corporativa del Negocio, sino también generar sinergias y eficiencias que finalmente habilitan la escalabilidad del negocio en toda la región.

Como se menciona anteriormente, la filosofía del modelo, más allá de ofrecer productos financieros, busca conocer y entender las necesidades de nuestros clientes, para proveer soluciones apropiadas a través de una oferta integral.

Entendemos el negocio como un ecosistema de asesoría en el cual sus componentes, deben ir evolucionando de manera articulada, asegurando el correcto funcionamiento de cada uno.

En 2018, continuamos fortaleciendo nuestro trabajo en torno al ecosistema de asesoría y sus componentes

- **Conocimiento del Cliente:** desarrollo de capacidades que nos permitan profundizar el conocimiento del cliente.
- **Soluciones y Estrategias:** Fortalecimiento en el diseño y desarrollo de estrategias, soluciones, productos y contenidos para entregar las mejores recomendaciones en función de las necesidades de nuestros clientes
- **Estrategia de Canales:** desplegar una estrategia de canales que sea productiva, eficiente y omnicanal.
- **Habilitadores tecnológicos:** contar con una arquitectura tecnológica que habilite adecuadamente la experiencia de nuestros clientes.
- **Posicionamiento de Marca:** seguir fortaleciendo nuestra marca como expertos en inversiones en la región.

En el frente de conocimiento del cliente, avanzamos en el desarrollo de capacidades de analítica para entender y agregarle valor a nuestros clientes.

En cuanto a Soluciones y Estrategias, venimos fortaleciendo nuestros equipos de Estrategias de Inversión, los cuales operan de manera local para atender las particularidades de los países en los que hacemos presencia, pero que se articulan de manera regional, lo cual les da la posibilidad de apalancarse en la experiencia y experticia de los distintos equipos, así como generar economías de escala.

Seguimos desarrollando productos a través del lanzamiento de alternativas de inversión como los fondos multiactivos *unconstrained*, fondos inmobiliarios de desarrollo y de rentas, y fondos de capital privado, que nos permiten fortalecer nuestra oferta de valor en la región. Oferta que complementamos a través de una arquitectura abierta que nos ha permitido

incorporar productos de grandes compañías del negocio de gestión de activos, como BlackRock, Franklin Templeton, JP Morgan, entre otros.

En nuestros canales, seguimos en la búsqueda permanente de productividad y eficiencia, y también en la evolución y modernización, como el desarrollo que venimos haciendo con la incorporación de roboadvisors para los procesos de asesoría.

#### **4. Desarrollo del negocio de Investment Management:**

A finales del 2017 nace la Unidad de Investment Management. El objetivo de Investment Management es ser el Asset Manager Latinoamericano más relevante, enfocándose en los segmentos de gestión de capital y activos de clientes institucionales, tanto en la región como en el mundo.

Con el objetivo de potenciar el desarrollo del segmento de negocio de Asset Management se nombra un Equipo Ejecutivo con dedicación exclusiva bajo el liderazgo de Pablo Sprenger, como Chief Executive Officer (CEO). La llegada del CEO en mayo de 2018 permitió sellar la fase de formación para entrar en la fase de consolidación de la plataforma regional que, a cierre de 2018, cuenta con 120 profesionales de inversión y probado éxito en la atracción de activos y gestión de portafolios. Durante el año 2018 se desarrollaron ocho nuevos fondos, llegando a gestionar al cierre del año 95 fondos (el número de fondos asciende a 679 al considerar todas las series disponibles) y USD 10.700 millones en AUMs. Nuestro compromiso con la excelencia se observa al constatar que el 83% de los AUMs gestionados tienen *Alpha* positivo. Durante el 2018 se han sumado 26 nuevos clientes corporativos y cuatro mandatos de seguros, pasando a atender a 283 clientes corporativos y 22 mandatos de inversión dados por compañías de seguros en Chile, México, Perú, Uruguay y Argentina.

El plan de negocio contempla un crecimiento agresivo en los próximos años buscando expandir nuestra presencia en la región y el mundo, apalancándonos en nuestra capacidad única de presencia en los principales mercados de Latinoamérica. Al ser nuestra plataforma regional se puso foco en:

- **Fortalecimiento de los equipos:** reconocemos la relevancia que nuestros colaboradores tienen para alcanzar nuestro propósito. Hemos incluido cambios en el equipo directivo para reforzar la articulación local de la plataforma regional. Asimismo, incorporamos los procesos de comunicaciones internas, gestión del cambio y cultura (alineados con Sura Asset Management), como herramientas para facilitar el cumplimiento de nuestro propósito, el mejoramiento de los flujos de información, conexión entre los equipos y fortalecimiento de la cultura interna de la Unidad. Actualmente contamos con un equipo interdisciplinario de 219 personas, ubicados en cinco de los seis países donde SURA Asset Management tiene presencia (México, Chile, Colombia, Perú y Uruguay). Adicionalmente, se ha avanzado en completar los equipos *Core* de la Unidad para atender el despliegue del Plan de Negocio (Inversiones y Distribución). También se ha redistribuido geográficamente parte del equipo de distribución propia para tener una mejor cobertura de las oportunidades, comenzando a lograrse avances en mandatos latinoamericanos.

- **Modelo Operativo y Arquitectura Tecnológica:** Durante la segunda mitad del año se realizó un trabajo exhaustivo por parte de los líderes y sus equipos, para identificar los ajustes al Modelo Operativo y la Arquitectura Tecnológica, con el fin de robustecer la operación y contar con una plataforma que sostenga el plan de crecimiento asegurando la generación de valor y el crecimiento sostenible. Los desafíos se agruparon en 3 grandes frentes de trabajo que consolidan los proyectos y planes (Modelo Operacional y Tecnológico, Foco en Clientes y Modelo Operativo Áreas).

- **Reconocimiento de la marca:** Contamos con una reputación y expertise local que ha sido reconocida este año por importantes entidades como Morningstar (Mejor fondo de renta variable internacional, mejor administrador de renta fija), Global Banking & Finance review (Mejor empresa de gestión de activos en México) y se han recibido importantes premios como “Premio Salmon” (Mejor fondo de renta variable y fija en Chile) y Perú Golden Awards (Mejor Fondo Mutuo de renta fija), entre otros.

- **Relacionamiento con Ahorro e Inversión:** El segmento de Ahorro e Inversión de SURA Asset Management es nuestro principal cliente y socio, por lo que trabajamos en fortalecer los foros estratégicos que permitan robustecer la comunicación entre ambos segmentos de negocio y agilizar la implementación de nuevas iniciativas. Asimismo, se rediseñaron y mejoraron los reportes e informes que son desarrollados para Ahorro e Inversión, cubriendo así sus necesidades y las de sus clientes

- **Implementación Plataforma Aladdin:** En el 2018 se comienza la implementación en México y Chile de la herramienta Aladdin del proveedor Blackrock, siendo parte de la estrategia de mejorar los procesos de inversión Front-to-Back a través de un sistema integral con altos estándares de calidad. México se encuentra finalizando los desarrollos necesarios para realizar su Go Live, en los primeros meses del año 2019. Chile inicia su implementación en julio con perspectiva de Go Live a mediados de 2019

- **Desarrollo de las plataformas de infraestructura y Real Estate:** al cierre del 2018 contamos con siete fondos de Real Estate en Perú, Colombia y Chile y cuatro fondos que están en proceso de cierre. Así mismo, contamos con un fondo de deuda en infraestructura en Colombia y un fondo de equity en infraestructura LATAM, el cual está en proceso de levantamiento.

## **5. Gestión de inversiones:**

En 2018 registramos importantes acontecimientos en materia de inversiones, tanto en los mercados como en la gestión de los portafolios de SURA Asset Management.

De una parte, este fue un año de transición de varios ciclos económicos y de mercado que impactaron, como pocas veces en la historia, a la gran mayoría de activos en el mundo, con lo cual casi todos ellos cerraron con mayores volatilidades y retornos negativos. A pesar de esto, en la gestión de las inversiones logramos obtener retornos positivos en una buena proporción de los activos, lo que se reconoce como un gran logro bajo el contexto ya mencionado.

La mayoría de los portafolios gestionados tienen un objetivo de mediano y largo plazo. Por este motivo, nos enfocamos especialmente en los retornos para períodos mayores a un año. Los de 2, 3, 5 y 10 años, terminados en 2018, muestran retornos muy atractivos para

los clientes y ratifican nuestra convicción de que el ahorro y la inversión rinden sus frutos en el mediano y largo plazo.

### **Nuestro Modelo para Gestionar las Inversiones**

En SURA Asset Management hemos consolidado la operación en tres unidades de negocio: fondos de pensiones, ahorro e inversión para personas individuales y gestión de activos para el segmento institucional (esta última denominada Unidad *Investment Management*).

En las tres unidades de negocio contamos con actividad de inversión y hemos fortalecido la gestión en varios frentes. Nuestro modelo busca implementar **P**rocesos de inversión acordes con objetivos y riesgos de cada portafolio y las clases de activos en que invierte. Una vez determinados estos procesos, conformamos los equipos con el talento idóneo (**P**ersonas) y construimos las **P**lataformas técnicas y tecnológicas que permiten al equipo llevar a cabo dicho proceso y generar retornos superiores a los *benchmarks* y la industria, respetando las leyes y los apetitos de riesgo de cada portafolio/producto. De esta forma conformamos un modelo P-P-P (Procesos, Personas y Plataformas) bajo el cual gestionamos profesional y científicamente el dinero de nuestros clientes.

Los principales avances de este modelo durante 2018 fueron:

- i) Diseño de políticas para incorporar criterios ambientales, sociales y de gobierno en las decisiones de inversión: 2019 será un año de implementación de estas políticas.
- ii) Sustitución del software “*core*” de inversiones e Implementación de una plataforma tecnológica de clase mundial para la gestión de las inversiones. En acuerdo con BlackRock, el mayor *asset manager* del mundo, estamos implementando en nuestras operaciones su plataforma de gestión de riesgos e inversiones llamada Aladdin. Esto, sin duda, eleva los estándares de nuestro proceso y refuerza la confianza que depositan los clientes al poner en nuestras manos la gestión de sus recursos.
- iii) Avance y consolidación de los modelos técnicos en los que basamos la gestión de las inversiones: al respecto, la asignación estratégica de activos y la administración científica de portafolios, constituyen los ejes centrales para nuestros procesos de inversión.
- iv) Conformación y consolidación del equipo de la Unidad de Investment Management: en su primer año de operación, este se destaca como uno de los equipos más potentes de la región en la gestión de portafolios, para lo cual cuenta con 108 profesionales de inversión y de riesgo. Esta es una muestra del compromiso de la organización para poner los mejores equipos al servicio de los clientes mediante procesos de inversión muy profesionales.
- v) Fortalecimiento de la asesoría a los clientes del negocio de ahorro e inversión: hemos creado un equipo de Estrategia de Inversión con 14 profesionales en la materia, que ahora se encarga de la asesoría en materia de inversiones para los *advisors*, con el propósito de entregar a los clientes información de primera mano y con contenidos adaptados para una mejor asesoría.
- vi) Mayor conocimiento y profesionalismo de los equipos: hemos avanzado en el *seniority* y experiencia de los equipos de riesgo e inversiones, además de implementar programas de certificación profesional, tanto locales como internacionales.

De esta manera, SURA Asset Management se consolida como el experto en Inversiones en Latinoamérica y uno de los principales *Asset Managers* de la región, brindando altos estándares a los clientes que nos confían la gestión de su dinero y sus inversiones.

### Entorno 2019

En cuanto al 2019, estimamos que los siguientes temas tendrán los mayores impactos sobre los mercados y las economías:

- i) **Ciclos económicos:** tras la crisis financiera global del año 2008, los Bancos Centrales de las principales economías del mundo, generaron estímulos de una forma que no tiene precedentes en la historia de la humanidad, buscando evitar una gran crisis económica y depresión en el crecimiento mundial. Diez años después, podemos intuir que la fórmula empleada, al parecer, funcionó. En 2018 la Reserva Federal retiró los estímulos y empezó a normalizar las condiciones monetarias en Estados Unidos, buscando desacelerar uno de los ciclos económicos expansivos más prolongados de la historia. La evolución de este tema en 2019 será determinante para la gestión de las inversiones en todo el mundo; dado que actualmente hay divergencia en los análisis y opiniones en cuanto a cómo procederá la Reserva Federal. Si se apresura demasiado, podría detonar una recesión en Estados Unidos y, quizás, en otras economías desarrolladas y emergentes. Si las condiciones monetarias no se normalizan a tiempo, se podría desatar problemas inflacionarios y estos, usualmente, generan crisis de precios y pérdida de poder adquisitivo, afectando al resto del planeta.
- ii) **Crecimiento de la productividad:** el crecimiento económico genera un entorno propicio para que las empresas desarrollen sus negocios y su actividad, mejoren las condiciones de empleo y exista prosperidad en los países. En gran medida, este crecimiento depende de factores cuya productividad viene en un declive secular por los últimos 30 ó 40 años. No es claro el rol que los avances tecnológicos de la era digital puedan tener en este fenómeno y la evidencia muestra que, pese a los avances, la productividad del planeta se desacelera. Este asunto será determinante para entender si entraremos a una era de menores crecimientos económicos y, por ende, los precios se irán gradualmente ajustando de acuerdo con los niveles de productividad en las economías mundiales.
- iii) **Política y Geopolítica:** en este campo se han desarrollado importantes acontecimientos alrededor del mundo. Economías que aún no logran encontrar la senda de crecimiento, han favorecido la elección de gobiernos populistas que, con independencia de las ideologías de izquierda o de derecha, toman medidas anti-técnicas que impactan el crecimiento económico, escalan conflictos, elevan la incertidumbre y aumentan la volatilidad/riesgo de las inversiones. Estos fenómenos, sumados al escalamiento de enfrentamientos como la guerra comercial de Estados Unidos y China, otros conflictos propios del medio oriente y algunos de corte geopolítico que podrían aparecer en Asia, marcarán también la pauta para nuestra gestión de inversiones en 2019.

## 6. Gestión de canales basada en asesoría

Esta gestión busca apoyar el desarrollo de los negocios, a partir de: mejorar la productividad y la eficiencia comercial, potenciar el rol de asesoría al cliente y evolucionar y modernizar los canales de distribución.

Para lograrlo, desde SURA Asset Management, trabajamos en los siguientes frentes:

- Desarrollar una visión omnicanal, para tener trazabilidad interna del cliente y una experiencia integrada entre distintos canales.
- Diversificar los canales, lo que implica no solo gestionar los canales tradicionales, sino también desarrollar canales digitales y buscar alianzas en la distribución.
- Definir los roles y las funciones de la fuerza de ventas, el esquema de incentivos óptimo y las palancas de pago según el rol y los *drivers* de los negocios.
- Pasar de una visión multiproducto a multisoluciones (producto *pushing* vs solución de necesidades).
- Estructurar un modelo regional de rentabilidad de canales que permita gestionar la efectividad comercial de cada uno.

Los esfuerzos del 2018 estuvieron enfocados en continuar con el desarrollo de un ecosistema que favorezca la experiencia del cliente y mejore nuestros niveles de productividad. Llevar una propuesta de asesoría integral fue el principio fundamental de nuestra gestión, activado principalmente a través de las siguientes palancas:

- Roles e Incentivos: Alineación de intereses entre clientes, asesores y la compañía.
- Talento Comercial: Refuerzo de competencias blandas entre líderes comerciales para luego amplificarlas en el resto de la estructura comercial.
- Procesos Comerciales: Definición de una sistemática comercial que promueva la eficiencia y permita evolucionar los roles de liderazgo hacia unos con mayor planificación y foco a personas.
- Herramientas Habilitadoras: Se sentaron las bases para iniciar la transformación tecnológica de nuestro proceso de gestión comercial, siendo soportado en procesos robustos y herramientas especializadas.

El despliegue de estas iniciativas fue evidenciado en los siguientes proyectos con alcance regional: ZOOM (CRM), Liderazgo Comercial y Metodología Comercial. Los hitos trazados, ejecución del gasto y calidad de entregables superaron las expectativas, dejando un panorama muy alentador para este 2019.

## 7. Innovación y transformación digital:

La innovación la entendemos como la transformación y creación de negocios y procesos que generan valor, a partir de una cultura que estimula y habilita el desarrollo permanente de competencias y capacidades como la creatividad y la experimentación. Es la capacidad que tenemos de conectar el desarrollo tecnológico, las nuevas ideas, la disrupción en nuevos productos y canales, con nuestra manera de gestionar y hacer negocios.

En SURA Asset Management estimulamos a los colaboradores en cada país para adelantar procesos permanentes de innovación que permitan conocer y servir mejor a los clientes, ser más eficientes y entregar una oferta de valor acorde a los cambios que hoy vemos en

el entorno. Enfocamos los esfuerzos en evolucionar en conocimiento, soluciones, canales y modelos de negocio. En este camino, la tecnología y la transformación digital nos permite habilitar este proceso de evolución para ser una empresa realmente centrada en el cliente. Por ello, estamos trabajando apoyados en tecnologías exponenciales que nos permitan:

- Desarrollar la capacidad de **analítica e Inteligencia artificial** para conocer y generar valor al cliente.
- Mejorar la eficiencia a través de **digitalización, robotización y automatización**.
- **Movilidad** a través de múltiples plataformas y canales.
- Promover la **innovación y disrupción** en la creación de nuevos modelos de negocio y en la aproximación al cliente.

Durante 2018 fue posible identificar y desarrollar nuevas prácticas, sinergias y proyectos transversales, relacionados con este lineamiento.

Algunos temas relevantes, que desarrollamos en el año fueron:

- **El desarrollo de la capacidad analítica:**
  - Conformación de equipos dedicados, capacitados con modelos de trabajo y herramientas habilitadoras: contamos con 50 científicos ciudadanos y de datos, un centro de excelencia de analítica, seleccionamos una plataforma analítica regional con Google y hubo enriquecimiento de la calidad de los datos.
  - Priorización y accionamiento de iniciativas de analítica: Contamos con 17 modelos para la identificación de la propensión de compra y modelos de fuga predictiva y 20 estudios analíticos que apoyan el conocimiento del cliente.
- **Movilidad:** Creación de 12 aplicaciones móviles para los asesores, 170 kioskos y estaciones de autoservicio y 8 aplicaciones móviles para los clientes.
- **Inteligencia artificial:** Creación de siete *chatbots* para clientes, seis *chatbots* para colaboradores y un *Roboadvisor* en toda la región en alianza con Alkanza. Adicionalmente desarrollamos videos personalizados para los clientes y extractos en realidad aumentada para generar un mayor entendimiento en pensión obligatoria.
- **Robótica:** Puesta en marcha de 119 robots para automatizar procesos y generando eficiencias de USD 1.1 millones de dólares.
- **Innovación en la creación de nuevos modelos de negocio** por medio del Intraemprendimiento, así como el programa de aceleración desarrollado en México y Protección enfocados en ahorro Fintech.

## 8. Talento humano y cultura transformadora:

La gestión de nuestros negocios requiere habilidades y conocimiento técnico que respalde con solidez nuestra propuesta de valor, pero sabemos que la mayor fortaleza de nuestro talento humano está en el ser, más allá del saber hacer.

Contamos con un talento humano apasionado por su trabajo, con las habilidades y capacidades para trabajar por un propósito trascendente, centrado en el cliente y buscando

acompañarlo en distintos momentos de su vida, para lograr sus sueños y metas y que sustentan sus acciones en nuestros principios corporativos. Por esta razón, nuestros esfuerzos se enfocan en:

- Desarrollar una cultura orientada desde el cliente, más flexible e innovadora.
- Identificar, desarrollar y retener el talento
- Ser una marca empleadora preferida
- Ser un gran lugar para trabajar

Al cierre del 2018 contamos con 8,568 colaboradores, de los cuales el 41% corresponde a personal administrativo y el 59% a fuerza comercial.

Nuestros principales hitos de gestión durante el 2018 fueron:

- Lanzamiento de una nueva declaración de liderazgo 2023 para todos los líderes de la compañía. Esta nueva declaración alude a conceptos relacionados con el paso de un liderazgo transaccional a un liderazgo transformador. Indica que el líder SURA AM: (i) tiene autoconciencia y es coherente entre el pensar, decir y hacer; (ii) entrega propósito al trabajo diario; (iii) es ágil y se adapta con éxito; (iv) sustenta sus relaciones en la confianza para crear redes de colaboración; (v) se compromete con el desarrollo de los otros: es mentor de su equipo.
- Continuación de los programas de liderazgo para la alta dirección de los 6 países, la Unidad Investment Management y el equipo Corporativo. Su objetivo es continuar desarrollando competencias de liderazgo estratégico en la alta dirección de SURA AM.
- Programa acelerado de desarrollo para más de 400 líderes comerciales en los 6 países, planteado como un plan de cierre de brechas en habilidades de liderazgo comercial.
- Mantuvimos los indicadores de clima laboral - medidos en el GPTW 2018 - mostrando estabilidad en el tiempo y consistencia a pesar de las contingencias de cada país.
- Incremento de todas las variables del Diagnóstico de Cultura – tercera edición – ubicándose en su totalidad por encima de 79 puntos. Las variables con más crecimiento fueron: Capacidad de llegar a Acuerdos (+ 14 puntos), Dirección Estratégica (+ 12 puntos) y Aprendizaje Organizacional (11 puntos).
- Fortalecimiento de la capacidad de Gestión de Cambio, con 37 nuevos gestores certificados en la metodología ADKAR a nivel regional para acompañar los diversos proyectos e iniciativas, tanto en metodologías tradicionales como ágiles; así como el desarrollo de talleres y workshops en Colombia, Perú, Chile y México, direccionados a líderes y su rol como patrocinadores en cualquier proceso de transformación o cambio.
- Establecimiento formal del proceso de Marca Empleadora y del grupo de trabajo para su desarrollo.
- Definición e implementación de Success Factors a nivel regional, con los módulos de Empleado Central, Reclutamiento y Onboarding, y los de Desempeño y Aprendizaje próximos a salir en vivo.
- Revisión de estructuras organizacionales, con el objetivo de generar una integración efectiva entre la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la cultura.

- Cultura orientada desde el cliente, más flexible e innovadora, apalancada en las nuevas formas de trabajo: trabajo en células, analítica enfocada en el Talento Humano, la interacción entre colaboradores y robots y, el Flex Office.

Así mismo, nuestros principales retos son:

- Seguir fortaleciendo a los altos potenciales para maximizar sus talentos.
- Continuar desarrollando líderes comerciales, en especial extender el programa a alta dirección comercial.
- Implementar una política de desarrollo horizontal para todos los colaboradores de la compañía, para declarar los conceptos clave a la base del desarrollo horizontal (modelo 70/20/10).
- Posicionar la marca empleadora SURA a nivel interno a través de la materialización de la Propuesta de Valor al Colaborador, para contar con voceros vivenciales hacia el exterior.
- Identificación de cargos y colaboradores con conocimiento o roles críticos, a fin de generar estrategias para asegurar la continuidad del conocimiento y del negocio mismo.
- Revisión de políticas de compensación y movilidad a nivel regional.
- Difundir ampliamente la declaración de Liderazgo para el 2023, entrenando las habilidades y competencias necesarias para su realización en la experiencia de los equipos con sus líderes.
- Certificarnos en Clima laboral por medio del ranking GPTW.
- Posicionar a SURA como una marca empleadora deseable para candidatos y grupos de interés externos, reconocida por el equilibrio como propuesta de valor al colaborador.

## **V. RESULTADOS FINANCIEROS»**

Las acciones estratégicas planteadas en 2018 son reflejo de nuestros resultados financieros. Pese a entornos desafiantes continuamos presentando desempeño operacional positivo en 2018, lo que permite seguir consolidándonos como uno de los Asset Managers más relevantes en la región. La dinámica favorable de la Compañía estuvo explicada tanto por una acertada gestión, como por el buen desempeño macroeconómico de los países donde tenemos presencia. El Fondo Monetario Internacional ha destacado a Chile, Colombia y Perú como las economías con mayor perspectiva de crecimiento en la región, a la vez que evidencian niveles de inflación y primas de riesgo acotadas.

Al cierre del año, contamos, a través de nuestras compañías operativas, con USD 129,000 millones de Activos Bajo Administración, presentando un crecimiento de 2.8% y pertenecientes a 19.6 millones de clientes.

Antes de avanzar con los resultados financieros es importante hacer algunas claridades:

Las cifras corresponden a los Estados Financieros Consolidados de SURA Asset Management bajo Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF. Las cifras del Estado de Resultados están expresadas a las tasas de cambio promedio de cada respectivo

periodo. Las cifras del Estado de Situación Financiera están expresadas con la tasa de cambio de cierre de cada periodo.

Si bien nuestras compañías operan en moneda local, los resultados consolidados se ven afectados por tasas de cambio. Para efectos de comparación, las variaciones que se presentan en este reporte son en tasa constante<sup>3</sup>, es decir, eliminando el efecto de las tasas de cambio.

Entre los hechos importantes de 2018 se destacan el buen desempeño del negocio mandatorio, donde SURA Asset Management es líder de mercado con una participación de 22.8% en la región y que constituye una fuente de ingresos estable y diversificada con crecimiento sobresaliente de 6.1%. Además, varios esfuerzos en eficiencia que la compañía viene desarrollando se materializaron en 2018, lo que permite una oferta de valor más competitiva para nuestros clientes. Mención especial merece la adjudicación de la licitación de nuevos afiliados en Perú, donde la subsidiaria de SURA Asset Management en ese país, AFP Integra, se ganó el derecho de afiliar todos los nuevos trabajadores que entren al sistema privado de pensiones durante los próximos dos años. Se espera que esto permita la afiliación de más de 800 mil nuevos clientes y el rejuvenecimiento de la cartera con impacto positivo en valor compañía y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Por su parte, el negocio de Ahorro e Inversión (Wealth Management) mostró una dinámica comercial positiva, alcanzando un crecimiento de 8.3% en AUM, que está explicado principalmente por una acertada gestión comercial. Los esfuerzos que la compañía ha hecho en fortalecimiento de los equipos de inversiones, eficiencia en gastos, mejora en nivel de servicio, y el desarrollo de herramientas de analítica han sido fundamentales para mantener una oferta de valor atractiva en este segmento.

SURA Asset Management alcanzó ingresos por comisiones por USD 706.6 millones en 2018, lo que representa un notable crecimiento de 6.6%, impulsado por una expansión orgánica de 6.1% en el negocio mandatorio y 10.7% en el negocio voluntario. La buena dinámica del negocio mandatorio está explicada por un crecimiento de 5.4% en la base salarial de nuestros clientes y un aumento de 4.5% en los AUM gestionados en México, país donde los *fees* de pensiones se cobran con base en AUM.

El ingreso por encaje pasó de USD 69.2 millones en 2017, año atípicamente bueno para los mercados financieros, a USD 4.7 millones en 2018, año retador para las inversiones. El cambio en el ciclo económico en EE. UU. provocó aumentos de tasas por parte de la FED tras el crecimiento en el valor de los activos que generó la reducción de impuestos corporativos en 2017. El aumento del costo de endeudamiento tuvo un impacto en Latinoamérica, efecto que sumado a la guerra comercial entre EE.UU. y China redujo los pronósticos de crecimiento a nivel mundial y una caída en los precios de las materias primas.

El ingreso por método de participación, donde SURA Asset Management consolida las operaciones de AFP Protección, alcanzó USD 36.0 millones, lo que representa una caída de 38.6% frente al año 2017. AFP Protección tuvo un desempeño operacional positivo en 2018, con un crecimiento de 6.8% en el ingreso por comisiones. No obstante, la

---

<sup>3</sup> Tasa constante: las cifras del 2017 están reexpresadas a las tasas de cambio de diciembre de 2018.

desvalorización del encaje terminó explicando la variación negativa en el ingreso por método de participación.

SURA Asset Management registró gastos operacionales por USD 529.0 millones en 2018, con un incremento de 4.2% frente a 2017. Los gastos de venta crecen 3.8%, variación inferior al crecimiento de ingresos producto de la reducción de gastos en Chile, Perú y Uruguay. Los proyectos estratégicos y la alineación de esquemas de remuneración de la fuerza de ventas con la generación de valor del negocio han tenido un impacto positivo en eficiencia comercial. En México el gasto de venta se ha visto presionado por un aumento de 16.6% en la fuerza comercial, necesario para mantener la participación de mercado y los niveles de servicio ante el aumento en el nivel de competencia de la industria. La mayor fuerza de venta generó una expansión de 22.8% en AUM. Por otro lado, el gasto administrativo tuvo un crecimiento de 5.6% frente a 2017, variación que incluye efectos no recurrentes, que ajustados arrojan un crecimiento de 12.7% explicado por la conformación del segmento IM, la inversión en proyectos estratégicos y el fortalecimiento de equipos *core* para el funcionamiento de la Compañía.

La utilidad operacional de SURA Asset Management cerró 2018 en USD 276.2 millones, 20.4% menos que en 2017. Este desempeño está afectado por la caída del encaje. La utilidad operativa normalizada por encaje y gastos no recurrentes creció 0.4% frente a 2017, explicado por un avance de 7.5% normalizado en el negocio mandatorio y una caída de 17.1% en el segmento voluntario, que en 2018 estuvo en fase de consolidación.

La utilidad neta de la compañía en 2018 fue de USD 98.5 millones, que se compara con una utilidad neta por USD 208.5 millones en 2017. La caída está explicada por efectos que no constituyen caja, como el encaje y el tratamiento contable de la venta del negocio de Rentas Vitalicias en Chile, que generó una pérdida en operaciones discontinuas por USD 47.8 millones. El resultado financiero se mantuvo prácticamente inalterado frente al año anterior en USD 50.7 millones, mientras que el gasto por impuesto de renta se ubicó en USD 83.5 millones, con una caída de 31.4% frente al año anterior debido a un menor impuesto diferido por menores retornos de las inversiones.

La venta del negocio de Rentas Vitalicias se cerró por un valor de USD 232 millones a un múltiplo de 1.36x valor en libros. El racional estratégico de la operación está enmarcado en el proceso de rentabilización, optimización del portafolio y reasignación de capital hacia los negocios estratégicos. Las inversiones que SURA Asset Management realizó en el negocio ascendieron a USD 145 millones generando una TIR de 18.6% en pesos colombianos. El efecto contable desfavorable se explica por diferencias en el tratamiento contable de las propiedades de inversión y reservas técnicas de GAAP local (Chile) frente a reporte de casa matriz.

## **VI. ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS»**

En cuanto a los estados financieros separados, bajo las Normas de Contabilidad e Información Financiera aceptadas en Colombia, la Compañía cerró el año con activos por valor de COP 12.5 billones. Se destacan las inversiones en subsidiarias por un valor de COP 11.2 billones y en inversiones en asociadas por COP 1.1 billones.

El pasivo total de la Sociedad cerró en COP 3.4 billones. De los pasivos se destacan principalmente la emisión de bonos que ascendieron al cierre del ejercicio a COP 2.8 billones, debido a la fusión de SUAM Finance con SURA AM, donde se adquiere una deuda en bonos de USD 500 millones.

El patrimonio de la Sociedad cerró en COP 9.1 billones.

Los ingresos operacionales cerraron en COP 632,933 millones, representado principalmente por el método de participación, aplicado sobre las compañías subsidiarias, el cual ascendió al cierre del año a COP 544,182 millones.

Por otro lado, los gastos operacionales sumaron COP 99,286 millones, disminuyendo 12.8%. Esta variación se presenta por la eliminación del impuesto a la riqueza para el 2018, adicionalmente durante el 2017 se presentó la pérdida por la venta de Seguros Sura Perú. Los gastos que tuvieron un incremento fueron gastos de personal, gasto de impuesto asumido y gasto regional por la Unidad de Investment Management; respectivamente tuvieron un incremento de COP 2,909 millones, COP 2,994 millones y COP 2,758 millones. Cerrando con una utilidad operacional de COP 533,647 millones.

Los ingresos y gastos no operacionales sumaron COP (184,435) millones, explicado por los gastos e ingresos financieros por COP (147,699) millones, el gasto por diferencia en cambio que cerró en COP (14,373) millones, principalmente por la revaluación que sufrió el peso frente al dólar y los gastos e ingresos de derivados por (COP 22,362) millones.

En términos de utilidad neta, esta alcanzó COP 361,749 millones.

Según la Ley 222 de 1995, para efectos de aprobación de los Estados Financieros en Colombia, debe acompañarse el informe de gestión respectivo, en virtud de lo cual se incorporan estas cifras respecto a los Estados Financieros separados de la Sociedad.

## **VII. GOBIERNO CORPORATIVO Y CUMPLIMIENTO»**

El Gobierno Corporativo es un activo fundamental para SURA AM, y sus compañías filiales, y hace parte esencial de su estrategia y desarrollo de negocios.

En armonía con las definiciones que en materia de Gobierno Corporativo han sido establecidas desde su matriz, Grupo Sura, SURA AM, sus órganos de gobierno y colaboradores, fundamentan integralmente su gestión en los principios de equidad, respeto, transparencia y responsabilidad, de los cuales se deriva el sustento ético que enmarca su cultura organizacional de acuerdo con el contexto regulatorio aplicable en cada uno de los países en los que tiene presencia.

Mediante el fortalecimiento de su gobierno corporativo, SURA AM busca consolidar una cultura basada en sus principios corporativos, que le permitan implementar una estrategia sostenible y de largo plazo, con foco en sus clientes y considerando los grupos de interés, con un claro compromiso ético, social, económico y medioambiental.

## **HECHOS RELEVANTES.**

Durante el año 2018, la administración de SURA AM trabajó en la consolidación e implementación de estándares de gobierno corporativo transversales a la organización y las filiales.

Dentro de dichos procesos, se destacaron: (a) el lanzamiento regional del plan piloto para la implementación de la herramienta Gobertia, (b) los nombramientos de miembros independientes en juntas directivas de las filiales, (c) el inicio del proceso de homologación de estándares de información de gobierno corporativo de las páginas web de SURA AM y sus filiales y (d) la capacitación anual a los colaboradores.

**a. Lanzamiento regional del plan piloto para la implementación de Gobertia 2018.**

Tal como se presentó en el informe de Gobierno Corporativo del 2017, durante el 2018 se realizaron actividades tendientes a fortalecer el funcionamiento de las Juntas Directivas de SURA AM y sus filiales y vinculadas, de manera que se constituyan en órganos societarios empoderados y eficientes.

Con base en lo anterior, se llevó a cabo una licitación para la implementación de una herramienta que facilitara dicho proceso, con base en los lineamientos de gobierno corporativo previamente establecidos en la organización y divulgados a los países, y con especial énfasis en la homologación del funcionamiento de las Secretarías Generales en toda la región.

En consecuencia, se eligió la herramienta Gobertia, la cual fue contratada para un plan piloto de una duración de un año para SURA AM y sus filiales y vinculadas. La herramienta tiene como propósitos específicos los siguientes: (i) Automatización de procesos manuales: convocatorias, envío de información, actas; (ii) Mayor seguridad y trazabilidad a documentos e información sensible; (iii) Acceso inmediato a información de los órganos de gobierno de las compañías del Grupo (según los perfiles de usuarios); (iv) Centralización de la información; y (v) Facilidad para construir reportes y estadísticas solicitados por los órganos de Gobierno.

En primera medida, se crearon los órganos de gobierno y se llevaron a cabo 14 sesiones de capacitación en Medellín, Santiago de Chile, Ciudad de México y Lima de manera presencial, y en San Salvador y Montevideo de manera remota, para un total de 102 usuarios capacitados, incluyendo miembros de la administración de SURA AM y filiales y vinculadas y sus correspondientes directores. Como hecho destacable se resalta la debida implementación de la herramienta en SURA AM y sus filiales, que se evidencia en que un 90% de los directores han accedido a la herramienta, así como el 100% de los equipos de la Administración de SURA AM y sus filiales y vinculadas.

Durante el 2019 se espera que tanto SURA AM, como sus filiales y vinculadas, consoliden sus procesos mediante la herramienta, y poder realizar con la trazabilidad y reportes que la misma arroja, los análisis necesarios para identificar posibilidades de mejora y facilitar eficiencias en los procesos de toma de decisiones no solo de las juntas directivas sino también de los órganos de administración de SURA AM y sus filiales y vinculadas.

**b. Funcionamiento y formación de nuestras Juntas Directivas.**

Durante el 2018 se llevó a cabo el nombramiento de la Junta Directiva por parte de la Asamblea General de Accionistas de SURA AM. Desde la administración se continuó con el proceso de consolidación y fortalecimiento de las Juntas Directivas de SURA AM y sus filiales y vinculadas, por medio de capacitaciones y formación de los miembros de las mismas.

De igual manera, se llevó a cabo una jornada de formación para la Junta Directiva de SURA AM, con el fin de actualizar a sus miembros titulares y suplentes en asuntos relevantes para SURA AM, específicamente en el ámbito del liderazgo y la sostenibilidad.

**c. Lineamientos de contenido de gobierno corporativo en páginas web de SURA AM y sus filiales.**

SURA AM desarrolló y compartió con sus filiales los lineamientos de contenido de gobierno corporativo para las páginas web. Dichos lineamientos hacen parte de las políticas de gobierno corporativo de SURA AM y tienen como objetivo homologar los estándares de los sitios web de las filiales y vinculadas para presentar una información pública unificada. El cumplimiento de los lineamientos está sujeto a cualquier restricción aplicable de conformidad con la normatividad de cada país.

**d. Capacitación a colaboradores**

Durante el segundo semestre de 2018 los colaboradores de SURA AM y sus filiales completaron el E-learning sobre los Códigos de Buen Gobierno Corporativo y de Conducta y Ética. Este material de estudio fue elaborado junto con Grupo SURA y Suramericana, con el fin de formar a los colaboradores en materia de Conducta y Ética y Gobierno Corporativo.

El curso fue diseñado como un simulador virtual, con el fin de facilitar en nuestros colaboradores el ejercicio de toma de decisiones correctas frente a situaciones complejas en las que requieran el adecuado uso de los principales contenidos de Comportamiento Ético y Buen Gobierno.

A continuación, las cifras de realización del curso en las filiales y vinculadas de SURA AM, incluyendo el equipo Corporativo en Chile y Colombia, y la gestora de fondos inmobiliarios “SURA Real Estate” o SURA RE<sup>4</sup>:

PAÍS	Empleados Totales	Empleados Completados	Porcentaje completado
CORPORATIVO	150	150	100%
CHILE	2096	1987	95%
URUGUAY	138	138	100%
PERÚ	710	704	99%
MÉXICO	4100	3883	95%
PROTECCIÓN	1954	1872	96%
CRECER	303	295	97%
SURA RE	14	13	93%
<b>TOTAL</b>	<b>9465</b>	<b>9042</b>	<b>96%</b>

Otro elemento por destacar es que luego de finalizado el curso, y como se hace año a año, los colaboradores deben completar un formulario donde se declaran todos aquellos potenciales conflictos de interés. Por primera vez, dicha declaración se realizó dentro de la plataforma de SAP “Talentum”, lo cual permitirá que esta información haga parte de la hoja de vida del colaborador y su reporte para las áreas de Cumplimiento esté plenamente integrado al resto de la información.

<sup>4</sup> Se aclara que la cifra de colaboradores que realizó el curso incluye casi 1000 agentes de venta externos que también formaron parte del curso pero que no son empleados de las compañías de SURA AM.

## LÍNEA ÉTICA

El comportamiento ético es parte integral del ejercicio de negocios para SURA AM. Por ello, la Compañía busca promover una cultura fundamentada en un sistema de principios éticos que garanticen el desarrollo de empresas más productivas y competitivas, que generen resultados atractivos en términos de desarrollo social, calidad, rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Con el fin de hacer más accesible la línea ética a los colaboradores, proveedores y clientes, se rediseñó la línea ética regional en el portal web de SURA AM ([www.sura-am.com](http://www.sura-am.com)). Este rediseño no solo permite realizar denuncias de manera anónima y segura, si no que hace posible que el denunciante realice seguimiento al estado de la investigación por medio de un radicado único. Asimismo, se incluyó un video explicativo de los contenidos mínimos que debe tener una denuncia en línea, así como las preguntas más frecuentes que se suele hacer el usuario de la línea ética, a efectos de poder lograr su mejor y más eficiente utilización.

Se destacan las siguientes cifras relacionadas con la gestión de la Línea Ética durante el año 2018:

Total de casos recibidos: 279

Total de casos comprobados: 118

Los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

PAIS	COMPROBADOS	NO COMPROBADOS	EN PROCESO
MEXICO	83	75	21
CHILE	33	41	12
COLOMBIA	2	7	1
EL SALVADOR	0	0	0
PERÚ	0	2	2
URUGUAY	0	0	0
REGIONAL	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>125</b>	<b>36</b>

Dentro de los casos reportados se destacan temas sobre prácticas de venta, clima laboral, fraude potencial, uso indebido de nuestra marca por terceros, faltas al reglamento interno de trabajo, uso indebido de recursos, protección de datos personales, desvío de procesos, así como temas de discriminación, acoso laboral o sexual o bien temas sobre riesgo reputacional.

También se destaca el uso de la línea ética para resolver temas relacionados con la atención al cliente, éstas denuncias se incluyen para fines estadísticos, pero son remitidas al área Comercial para su solución. En estos casos, el área de Cumplimiento realiza una

labor de seguimiento con el fin de garantizar el trámite adecuado de las mismas.

PAIS	DENUNCIAS ÉTICAS 2018	SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL DENUNCIAS
CHILE	86	10	96
MEXICO	179	34	213
PERÚ	4	0	4
URUGUAY	0	0	0
COLOMBIA	10	46	56
EL SALVADOR	0	0	0
REGIONAL	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>279</b>	<b>90</b>	<b>369</b>

La respuesta a las violaciones del Código de Conducta y Ética de SURA AM, van desde acciones correctivas como pueden ser llamados de atención verbales, retroalimentación, levantamiento por escrito de llamadas de atención (acta administrativa) que va al expediente del colaborador, la destitución del colaborador tratándose de casos graves o, incluso, acciones penales en aquellos casos en que se trate de presuntas conductas delictivas.

## VIII. GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO

Mediante la asesoría y la gestión de los recursos de terceros, acompañamos a nuestros clientes a cumplir sus sueños. De esta forma, la confianza generada en los clientes es fundamental para el desarrollo del negocio. Esta confianza se genera, en gran parte, mediante la gestión de los riesgos asociados a los recursos manejados, y claros procesos en el rol fiduciario.

Adicionalmente, la gestión de riesgos vela por la sostenibilidad del negocio en el largo plazo y su generación de valor.

Uno de los principales hitos del año está vinculado con la profundización de los riesgos estratégicos de la compañía. En particular, con la caracterización de las dimensiones más importantes:

- Principales factores que afectan a las reformas en los sistemas de pensiones y su impacto en la sostenibilidad del negocio mandatorio (desde la perspectiva de pensiones, de eficiencia de industria, y negocio).
- Principales factores que afectan a la tasa de reemplazo de los afiliados al sistema de pensiones mandatorio.
- Implicaciones de la mejora en la longevidad de los afiliados al sistema de pensiones.
- Identificación de una oportunidad para brindar una oferta de valor a los adultos mayores, dado el gran crecimiento futuro de este segmento.

A continuación, se describen los principales riesgos de la Compañía.

<b>Categorías de riesgo</b>			
<b>Riesgo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Medidas de gestión</b>
Rentabilidad y Balance	Riesgos Funcionales/ de la Operación	Es el riesgo de potenciales pérdidas o desviaciones en la rentabilidad esperada por movimientos en variables demográficas, financieras y de negocio; que afecten directamente a los estados financieros de SURA Asset Management.	Existen tres procesos claves para la identificación del riesgo: - Análisis de impacto en el perfil de riesgo de negocio de las nuevas iniciativas de negocio. Este punto no solo incluye nuevas iniciativas orgánicas, sino también fusiones y/o adquisiciones. - Análisis de impacto en el perfil de riesgo de negocio de la planificación estratégica. - Análisis periódico de variaciones en el perfil de riesgo de negocio. La cuantificación se basa en dos sets de sensibilidades del Resultado antes de Impuesto y del Patrimonio a variaciones en variables claves financieras, demográficas y de comportamiento de clientes. Las sensibilidades miden el impacto en el Estado de Resultados y/o Balance de SURA Asset Management de variaciones en las principales variables del negocio.
<b>Categorías de riesgo</b>			
<b>Riesgo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Medidas de gestión</b>
Gestión de Activos de Terceros y Fiduciario	Riesgos Funcionales/ de la Operación	Es el riesgo de pérdidas en los fondos de los clientes, manejados por SURA Asset Management, por variaciones en precios de mercado, eventos de Crédito, Contraparte y Liquidez. Asimismo, se establecen controles para resguardar la debida diligencia y el interés de los clientes en la administración de los recursos de terceros.	Dentro del proceso de Inversión se identifican 3 riesgos principales como parte estratégica de la administración y gestión de riesgos: Riesgo de Mercado, Riesgo de Liquidez y Riesgo de Crédito. Se utiliza indicadores de riesgo absoluto para todo el portafolio y/o por tipo de instrumento, así como medidas de riesgo relativo en algunos casos, en comparación con el peer group o benchmark. La metodología, los límites y/o alertas, así como la frecuencia de su cálculo son establecidos de acuerdo con la norma aplicable a cada uno de los países, así como también se tiene en cuenta el perfil de riesgo de los portafolios.
Contexto de Negocio	Riesgos Funcionales/ de la Operación	Es el riesgo de dañar la imagen de SURA Asset Management por operar de forma desviada en un contexto de mercado competitivo (gestión de fondos, productos, estrategia, etc.), incumpliendo el deber de entregar a nuestros clientes la asesoría y los productos adecuados para sus necesidades y objetivos, mostrando sus riesgos y características relevantes.	Existen tres procesos claves para la identificación del riesgo: - Análisis de impacto en el perfil de riesgo de negocio de las nuevas iniciativas de negocio. También incluye fusiones y/o adquisiciones - Análisis de impacto en el perfil de riesgo de negocio de la planificación estratégica. - Análisis periódico de variaciones en el perfil de riesgo de negocio.

Estabilidad Operacional	Riesgos Funcionales/ de la Operación	Es el riesgo de potenciales pérdidas por fallas humanas, sistemas o fraudes; continuidad de negocio; y seguridad de las personas, activos físicos y de información. Esta categoría incluye explícitamente el riesgo cibernético.	Con el propósito de realizar una correcta identificación de riesgos, se debe(n) identificar la(s) falla(s) o causa(s) generadora(s), factor(es) y tipificación de los mismos. Todas las fallas y controles identificados en los procesos de la organización, así como sus evaluaciones, deben ser alineados al Marco de Referencia de Procesos, riesgos y objetivos de control estándar definidos por SURA Asset Management y documentados en la Matriz de Riesgos y Controles. La cuantificación de riesgos debe ser realizada considerando las pérdidas inesperadas (no sólo el análisis de las pérdidas esperadas). Asimismo, se debe comparar dicha cuantificación con el apetito de riesgo de SURA Asset Management.
Legal y Cumplimiento	Riesgos Funcionales/ de la Operación	Es el riesgo derivado del incumplimiento (real o percibido) de las leyes, regulación, principios, políticas y lineamientos aplicables a los negocios de SURA Asset Management que puedan dañar la integridad o reputación de los negocios, con o sin pérdida económica directa.	Seguimiento regulatorio permanente a las diferentes fuentes de expedición normativa, locales y regionales. Formación Anual en los Códigos de Gobierno Corporativo y Conducta para todos los colaboradores de la región, con el objetivo de recordar los principios y normas de conducta aplicables. Formación especializada en temas de fraude, corrupción y prevención de lavado de activos, local y regional. Se cuenta con un procedimiento para la autorización de asistencia de colaboradores a eventos e invitaciones de clientes o proveedores, según se establece en el Código de Conducta. Seguimiento mensual del Corporativo a los eventos de riesgo reputacional en los países y presentación de informes semestrales al Comité de Auditoría de la Junta Directiva de SURA AM. Procesos de verificación automática de contrapartes, atados a los sistemas Core de las compañías operativas, con el fin de identificar coincidencias con listas sensibles.
Riesgos Reputacionales	Riesgos Funcionales/ de la Operación	No se encuentra definido explícitamente ya que podrían generarse eventos o consecuencias dentro de cualquiera de las categorías mencionadas.	La gestión de este riesgo está inmersa en el resto de los riesgos. Sin embargo, se realiza una gestión especial para mitigar el impacto, en caso de eventos con impacto reputacional, adicionalmente al posicionamiento de la marca y la gestión con los grupos de interés.
Cambios Regulatorios y Tributarios	Riesgos Estratégicos	Riesgo geopolítico y dependencia a las políticas	La administración difícilmente podrá mitigar la materialización de este riesgo, pero si trabajar en la

		regulatorias y tributarias de los gobiernos	mitigación del impacto de su materialización en la estrategia: - Relacionamiento y cooperación con reguladores.
Desempeño de la economía	Riesgos Estratégicos	Desempeño de la economía global y volatilidades de los ciclos económicos que impactan en el crecimiento y desarrollo; pudiendo afectar la formalidad laboral y la confianza del público en el sistema financiero.	La administración difícilmente podrá mitigar la materialización de este riesgo, pero si trabajar en la mitigación del impacto de su materialización en la estrategia: - Sistema de gestión y monitoreo de entorno - Análisis de condiciones soberanas para inversión de portafolios - Gestión de coberturas
Madurez y desarrollo de los mercados financieros	Riesgos Estratégicos	Capacidad de los mercados e instrumentos financieros de desarrollarse y madurar para ser instrumentales en el cumplimiento de la estrategia.	La administración difícilmente podrá mitigar la materialización de este riesgo, pero si trabajar en la mitigación del impacto de su materialización en la estrategia: - Aporte al desarrollo de mercado de capitales (público y privados) desde el negocio de pensiones y de Investment Management
Sostenibilidad del sistema de pensiones	Riesgos Estratégicos	Capacidad del sistema de adaptarse para cumplir con las expectativas y necesidades cambiantes de la población; lo que podría resultar en cambios radicales al sistema o inclusive su inviabilidad.	La administración difícilmente podrá mitigar la materialización de este riesgo, pero si trabajar en la mitigación del impacto de su materialización en la estrategia: - Transformación de las AFPs - Educación Previsional - Participación en dinámicas públicas
Capacidad para llevar la oferta de valor adecuada para los clientes	Riesgos Estratégicos	Cumplir con la promesa de marca a través del diagnóstico e interpretación de las necesidades de los clientes; traduciéndolas en soluciones que le generen valor (diseño, desarrollo y ejecución efectivos).	La gestión de este riesgo depende de la Administración de Sura Asset Management, pudiendo mitigar su materialización como el nivel de impacto en la estrategia: - Analítica para conocer al cliente - Proyecto Experiencia del cliente - Oferta de valor enfocada en el cliente
Transformación de los negocios	Riesgos Estratégicos	Ser capaces de transformar el modelo de negocio (productos y soluciones, procesos, tecnologías y canales) de manera ágil y oportuna para responder ante los cambios del entorno.	La gestión de este riesgo depende de la Administración de Sura Asset Management, pudiendo mitigar su materialización como el nivel de impacto en la estrategia: - Transformación de las AFPs - Proyectos de Innovación: NBM - Transformación digital y tecnologías disruptivas - Monitoreo tendencias y nuevos modelos de negocio
Capacidad de contar con el TH con las competencias necesarias	Riesgos Estratégicos	Atraer y fidelizar al talento humano idóneo y alineado con la propuesta de valor de SURA Asset Management. Cumplir con el Rol Corporativo frente al entendimiento, articulación y transmisión de la estrategia y la cultura de SURA Asset Management a nivel regional.	La gestión de este riesgo depende de la Administración de Sura Asset Management, pudiendo mitigar su materialización como el nivel de impacto en la estrategia: - Liderazgo y continuidad del conocimiento: identificación y desarrollo de sucesores - Capacidad de adaptación de la Compañía: marca empleadora y

			capacidad de gestión en entornos cambiantes - Cultura organizacional alineada al negocio: divulgación sistemática de la estrategia y cultura única
Generación de Confianza en los diferentes grupos de interés	Riesgos Estratégicos	Afectación de la confianza como consecuencia de eventos que impacten la reputación de SURA Asset Management.	La gestión de este riesgo depende de la Administración de Sura Asset Management, pudiendo mitigar su materialización como el nivel de impacto en la estrategia: - Posicionamiento de Marca - Modelo de gestión de reputación - Gestión de riesgo de Cumplimiento - SOX
Ciberseguridad	Riesgos Estratégicos	Se refiere a la probabilidad de pérdidas financieras, interrupción o daño a la reputación de la organización y las personas como resultado de la falla, mal uso o malversación de los servicios, activos de información y tecnológicos en el contexto del ciber espacio.	La gestión de este riesgo depende de la Administración de Sura Asset Management, pudiendo mitigar su materialización como el nivel de impacto en la estrategia, principalmente a través de los procesos de gestión de la seguridad de la información y tecnológica, inteligencia de amenazas de y ciberseguridad así como las metodologías de gestión de riesgos de información y tecnológicos.

## IX. AUDITORIA INTERNA (AI)

Auditoría Interna (AI) en SURA Asset Management, opera como un socio estratégico para el negocio y la organización, manteniendo un nivel adecuado de independencia, para así poder proporcionar opiniones y recomendaciones de valor, objetivas e independientes, mediante la evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno (SCI), apoyando la mejora continua de los procesos de Gestión del Riesgo, Gobierno y Control de la Organización. Para proporcionar independencia, la actividad de Auditoría Interna responde funcionalmente ante el Comité de Auditoría y administrativamente ante el CEO.

El 2018 fue un año donde se continuó avanzando el nivel de madurez de la función de auditoría interna, con el objetivo de ser una función de Clase Mundial y estar alineados a la estrategia y lineamientos. Al respecto se destacan como principales resultados:

- Se ratificó el direccionamiento estratégico de auditoría interna alineado a la estrategia de transformación de la organización. El Propósito para la función de AI, y su Visión, Misión, Objetivo y Lineamientos también fueron ratificados.
- Se continuó en un rol de promotor de la cultura de autogestión, autocontrol y autorregulación, apoyando así la maduración del SCI de SURA AM, de los Comités Directivos, de la Estrategia de la organización y sus proyectos estratégicos.
- Los Directores Ejecutivos de Auditoría Interna de SURA AM, ante cada Comité de Auditoría, confirmaron formalmente su independencia de la organización.
- Con respecto al Modelo de Auditoría, AI continuó construyendo un acuerdo colaborativo de alineación de objetivos, unidad y sinergia con la función de auditoría interna de Grupo SURA. Además, como parte del Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad (PAMC), dio continuidad a la remediación de brechas y oportunidades de mejora.

- La planeación de AI se determina mediante una priorización basada en riesgos, de acuerdo con el impacto en los lineamientos y riesgos estratégicos de SURA AM, el nivel de riesgo y la calidad de sus controles. Para el año 2018 la función de AI cumplió satisfactoriamente con el plan comprometido al Comité de Auditoría, concluyendo un resultado positivo en más del 80% de los trabajos ejecutados.
- Se realizaron actividades de seguimiento periódico a los planes de remediación preparados por la Administración como respuesta a las recomendaciones de Auditoría Interna. En los trabajos de AI no se identificó ningún hallazgo de nivel crítico. Se reconoce el compromiso de la Administración en la gestión de los planes de acción, evidenciado en que al cierre del año más del 85% de los planes se encontraban adecuadamente gestionados de acuerdo con las acciones y fechas comprometidas.
- Se trabajó en los proyectos internos de auditoría que materializan los objetivos estratégicos del Área

Con el objetivo de ser una función de auditoría más eficiente y alineada a los estándares de clase mundial, los principales retos para el 2019 se centran en:

1. Mejorar la Experiencia del Cliente de auditoría, mediante la transformación del servicio de aseguramiento.
2. Transformar nuestra metodología, con el objetivo de generar mayor eficiencia y oportunidad en los trabajos.
3. Realizar una Transformación Digital para nuestra función, usando análisis de datos, auditoría continua y predictiva.
4. Transformar los indicadores de gestión y desempeño, para medir y gestionar la eficiencia de nuestra función de Auditoría Interna, trabajo que se realizará en conjunto con Grupo SURA.
5. Continuar con la participación en el proyecto de Arquitectura del Sistema de Control Interno, y asegurar su implementación para el 2019.

## **X. OPINIÓN DE AUDITORÍA SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

El SCI de SURA Asset Management continúa SUFICIENTE, dado importantes logros y caminos emprendidos, que permiten a la organización mantener el fortalecimiento de los controles existentes, y alinear el SCI al apetito de riesgo y los objetivos estratégicos del negocio. Algunos de los avances más relevantes a destacar son:

**Ámbito de Gobierno – Suficiente.** SURA AM cuenta con un conjunto de normas, principios y prácticas que buscan que quienes administran y controlan la entidad lo hagan con responsabilidad frente a todos los grupos de interés, proporcionando un trato equitativo a todos sus accionistas y respeto el ejercicio de sus derechos. Las juntas directivas de los países son responsables de aprobar y hacer seguimiento a la estrategia de SURA AM, supervisar la eficacia e idoneidad del sistema de control interno y cuentan con miembros independientes. Existe una comunicación apropiada y oportuna entre la junta directiva y la administración, se cuenta con un Código de Buen Gobierno que busca fortalecer las relaciones de confianza y de largo plazo con los diferentes grupos de interés y un código de Ética y Conducta que recopila los valores y principios éticos que promueve Sura AM, se realizan cursos de ética y gobierno corporativo y se difunden videos que ayudan a comprender los lineamientos éticos que deben regir el actuar de todos los colaboradores.

Adicionalmente, para la Unidad de Investment Management (IM) se requiere fortalecer los mecanismos de relacionamiento de los órganos e instancias de gobierno regional con los ya existentes localmente, teniendo en cuenta que éstos últimos son los responsables ante las instancias regulatorias locales.

**Ámbito de Cumplimiento – Suficiente.** Las actividades desarrolladas por los países se encuentran enmarcadas en un alto nivel de regulación y por esa razón cuentan con un área encargada de la función de cumplimiento, cuyo objetivo es hacer una supervisión independiente de la gestión que la entidad hace respecto del cumplimiento de la regulación y los estándares de auto-regulación de la organización, con el fin de mitigar el riesgo de cumplimiento. Existe una política regional sobre el sistema de prevención de lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo y las auditorías realizadas a dicho sistema evidencian un adecuado cumplimiento a las normas que lo regulan, se realizan programas de divulgación y evaluación del entendimiento de los estándares de conducta definidos en la organización. SURA AM trabaja de manera conjunta con Grupo SURA en la implementación de la Ley de Conglomerados y sus decretos y circulares reglamentarias, con el fin de dar un adecuado cumplimiento a dicha regulación. Sin perjuicio de lo anterior, existen planes de remediación en curso para optimizar y automatizar algunos procesos del negocio que requieren mejorar la oportunidad y calidad de los reportes a los entes reguladores.

**Ámbito de Fraude – Suficiente.** Existe una política antifraude vigente, un código de ética y conducta que establece los medios de denuncia de la organización y funcionamiento de la línea ética y una política para informar y administrar los conflictos de interés. A través, de todos los trabajos de auditoría realizados en la región, se realizó una evaluación del riesgo de fraude, no detectando hallazgos de riesgo Críticos o Altos, que expongan a la organización.

**Ámbito de Operaciones – Suficiente.** SURA AM continúa fortaleciendo sus estructuras operacionales con roles y responsabilidades adecuados, sumado a un modelo de gobierno claro para la ejecución de los procesos. Mencionar que las localidades han realizado pruebas al Plan de Continuidad de Negocio, de acuerdo a la programación establecida y que existen políticas y lineamientos formalmente establecidos y divulgados, relacionados con la seguridad física. No obstante, se han detectados debilidades menores en los procesos auditados para los cuales la Administración ha comprometido planes de remediación. Auditoría Interna realiza seguimiento permanente a estos planes para monitorear que los riesgos sean mitigados en plazos adecuados.

**Ámbito TI – Suficiente.** SURA AM durante el 2018 consolidó la adopción del estándar Cobit 4.1 referido a mejores prácticas en la entrega de servicios de tecnología, dando así mayor cumplimiento al Marco de Gestión Tecnológica de SURA AM y a las necesidades de cumplimiento de la ley SOX, así como también fortaleció el Modelo de Gobierno de TI y la estructura organizacional para atender las necesidades requeridas por los diferentes negocios. Adicionalmente, está en proceso de implementación del Modelo de Seguridad de la Información y Ciberseguridad (MSIC) y definió el rol CISO (Chief Information Security Officer) a nivel corporativo. Es importante destacar las iniciativas en el marco del programa de cultura para generar conciencia en los colaboradores frente a su responsabilidad en el tema de la seguridad de la información y ciberseguridad. Cabe mencionar que se reconoce la importancia de estar atentos y vigilantes a los nuevos vectores de ataque cibernético.

**Ámbito de Inversiones - Suficiente.** Una adecuada gestión del ambiente de control, con estructuras organizacionales y modelos de gobierno claros, que abarcan el establecimiento de políticas, líneas de reporte, medios de comunicación y ejecución de procesos que propician un adecuado SCI. La adecuada administración de los riesgos asociados a la administración de recursos de terceros y operativos, de las actividades de control definidas a la luz de la misma gestión de riesgos, de los protocolos y mecanismos de información y comunicación y finalmente, con las actividades de seguimiento y monitoreo que se realizan en todas las fases del proceso de inversiones, Front, Riesgo de Inversiones, Back y Contabilidad. También es importante mencionar, el beneficio que representa el proyecto SCALA a nivel regional para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno en los procesos de inversiones, así como el servicio de asesoría entregado por Auditoría Interna en este proyecto, en materias de gobierno, riesgo y control, con el objetivo de lograr un nivel de seguridad razonable en los procesos involucrados.

**Ámbito Financiero – Suficiente.** Existe una adecuada gestión de riesgos, con estructuras organizacionales y modelos de gobierno claros, que abarcan el establecimiento de políticas, líneas de reporte, medios de comunicación y ejecución de procesos que propician que el SCI se encuentre asegurado, logrando gran avance en la construcción de matrices de riesgos para sus principales procesos. Cabe destacar el gran trabajo que ha desarrollado el área, en cuando a documentación, y divulgación de los procesos financieros.

**Ámbito Negocio – Suficiente.** Dicha opinión se basa fundamentalmente en el fortalecimiento que se viene dando al ambiente de control, teniendo en cuenta que Grupo SURA y SURA AM tiene sesiones de interacción con los equipos de, marca y clientes, comunicaciones corporativas y comunicaciones internas de los países, en los que se tratan algunos puntos de la estrategia y se aclaran dudas sobre las políticas y lineamientos definidos para la gestión de marca SURA. Cabe resaltar que en estos espacios se plantea el desafío de mejorar la efectividad del sistema de control interno de algunos procesos relacionados con la ejecución de la estrategia de marca y el soporte automatizado de algunos procesos comerciales.

## **XI. INFORME ESPECIAL GRUPO EMPRESARIAL SURA 2018 GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.»**

*Se presenta el Informe Especial del Grupo Empresarial SURA, el cual contiene las operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio de 2018, entre las compañías que integran el Grupo Empresarial.*

### **Composición del Grupo Empresarial SURA**

*El Grupo Empresarial SURA, cuya matriz es la sociedad Grupo de Inversiones Suramericana S.A., al 31 de diciembre de 2018, lo integraban 82 compañías que, de manera eventual realizaron operaciones entre ellas, en condiciones de mercado y en el mejor interés de cada una de las compañías. Dichas operaciones no han sido celebradas por influencia o en interés de la sociedad matriz.*

### **Operaciones de Mayor importancia:**

*Entre las operaciones registradas en el presente informe (Tabla 1) se encuentran, préstamos entre compañías vinculadas con términos y condiciones contractualmente*

pactados y a tasas de interés, prestación de servicios financieros, de administración, TI y nómina, arrendamientos y sub-arrendamientos de oficinas y locales comerciales, facturación de servicios públicos, pólizas de Seguros, pagos de dividendos, entre otras.

Adicionalmente, como se informó en el reporte del 2018, las sociedades Suramericana S.A. y Sura Asset Management S.A., filiales de Grupo SURA, suscribieron a través de sus compañías subsidiarias un contrato de compraventa mediante el cual la totalidad de las acciones en circulación de la aseguradora Seguros de Vida SURA México S.A. de C.V, que eran propiedad de SURA Asset Management S.A., pasaron a Suramericana S.A. Esta operación se perfeccionó durante el año 2018.

En dicha operación, Suramericana S.A. y Operaciones Generales Suramericana S.A.S., actuaron en calidad de compradores; mientras que SURA Asset Management S.A., SURA Asset Management México S.A. de C.V. y SURA Art Corporation S.A. de CV., actuaron como vendedores. La suma total de la operación ascendió a US\$ 20,598,943.93.

Con esta operación se ubica el negocio de seguros de México en la compañía especialista en la materia, Suramericana S.A., permitiendo además a Sura Asset Management S.A. desarrollar el mayor potencial de su negocio de pensiones, ahorro e inversión.

#### **Cumplimiento legal:**

Las operaciones de mayor importancia celebradas entre las compañías del Grupo Empresarial SURA se ajustan a las disposiciones legales aplicables, a la “Política Marco de Operaciones entre Partes Relacionadas” y se encuentran debidamente reflejadas en los estados financieros de las sociedades.

#### **Decisiones de mayor importancia:**

No existieron decisiones de mayor importancia que las filiales y subsidiarias hayan tomado o dejado de tomar por influencia o en interés de la sociedad matriz, o decisiones que dicha sociedad haya tomado o dejado de tomar en interés de sus controladas.

Medellín, febrero de 2019

**DAVID BOJANINI GARCÍA**

Presidente

\*Cifras expresadas en millones de pesos colombianos (COP)

Entidad	Operaciones con la matriz del Grupo empresarial			Operaciones consolidadas Grupo empresarial			
	Cuentas Activas	Cuentas pasivas	Gasto	Cuentas Activas	Cuentas pasivas	Ingreso	Gasto
Administradora General de Fondos Sura S.A.	-	-	-	733	(4,820)	4,181	(53,560)
AFAP Sura S.A.	-	-	-	67	(3)	228	(135)
AFISA Sura S.A.	-	-	-	-	(196)	128	(2,050)
AFORE Sura S.A. DE C.V.	-	-	-	824	(4,744)	7,840	(16,606)
AFP Capital S.A.	-	-	-	8	(1,179)	(412)	(33,770)
AFP Integra S.A.	-	-	-	-	(708)	(222)	(1,863)
Arus Holding S.A.S	-	-	-	-	(131)	-	-
Arus S.A.	-	-	-	3,563	(3)	26,458	(85)
Aseguradora de Créditos y Garantías S.A.	-	-	-	-	(5)	(503)	-

Entidad	Operaciones con la matriz del Grupo empresarial			Operaciones consolidadas Grupo empresarial			
	Cuentas Activas	Cuentas pasivas	Gasto	Cuentas Activas	Cuentas pasivas	Ingreso	Gasto
Aseguradora Suiza Salvadoreña S.A. Asesuisa	-	-	-	531	(2,539)	3,121	(2,111)
Asesores Sura S.A. de C.V.	-	-	-	5,852	-	30,228	-
Asesuisa Vida, S.A. Seguros de Personas	-	-	-	700	(1,157)	2,033	(5,160)
Chilean Holding Suramericana SPA	-	-	-	-	(53,866)	-	(2,428)
Consultoría en Gestión de Riesgos Suramericana S.A.S.	-	-	-	34	(580)	95,375	(860)
Corredor de bolsa Sura S.A.	-	-	-	196	(67)	2,050	(239)
Corredores de bolsa Sura S.A.	-	-	-	2,508	(256)	29,665	(9,935)
Diagnóstico y Asistencia Médica S.A.	-	-	-	8,376	(1,542)	151,654	(3,850)
Enlace Operativo S.A.	-	-	-	1,405	-	16,414	(39)
EPS y Medicina Prepagada Suramericana S.A.	-	-	-	1,792	(16,575)	2,989	(444,425)
Fondos Sura SAF S.A.C.	-	-	-	-	(40)	(18)	(1,051)
Grupo Sura Chile Holdings I B.V.	-	-	-	28	-	-	-
Hábitat Adulto Mayor S.A.	-	-	-	-	-	-	(56)
Inversiones Sura Brasil Participacoes LTDA	-	-	-	-	(162)	-	-
Inversiones Suramericana Chile Limitada	-	-	-	-	(217)	-	-
Inversiones y Construcciones Estratégicas S.A.S.	-	(39,388)	(1,780)	39,388	-	1,780	(88)
NBM Innova, S.A de C.V	-	-	-	-	(122)	-	(211)
Operaciones Generales Suramericana S.A.S.	-	-	(13)	9,349	(50,199)	91,960	(4,683)
Pensiones Sura S.A. DE C.V.	-	-	-	-	(742)	-	(6,079)
Promotora Sura AM S.A. DE C.V.	-	-	-	2,988	-	22,417	-
Seguros Sura Uruguay S.A.	-	-	-	17	(46)	-	(251)
Seguros de Riesgos Laborales Suramericana S.A.	22	-	-	46	(7,079)	(607)	(156,768)
Seguros de Vida Sura México S.A. de C.V.	-	-	-	-	(482)	443	(4,233)
Seguros de Vida Sura S.A. (Chile)	-	-	-	3,681	(1,122)	22,042	(5,552)
Seguros de Vida Suramericana S.A (Chile)	-	-	-	60	(351)	59	(2,344)
Seguros de Vida Suramericana S.A.	11	(10)	-	2,331	(16,634)	12,288	(107,059)
Seguros Generales Suramericana S.A (Chile)	-	-	-	54,424	(235)	4,624	(1,038)
Seguros Generales Suramericana S.A.	-	-	(84)	47,558	(29,486)	52,285	(143,444)
Seguros Sura S.A (Argentina)	-	-	-	(25)	30	503	-
Seguros Sura S.A (Brasil)	-	-	-	162	(13)	-	-
Seguros Sura S.A.	-	-	-	-	(274)	-	(283)
Seguros Sura, S.A de C.V. (México)	-	-	-	-	(82)	-	(687)
Seguros Suramericana Panamá S.A.	-	-	-	206	(32,074)	17,511	(32,445)
Servicios de Salud IPS Suramericana S.A.	-	(1)	(9)	18,135	(7,362)	456,879	(51,100)
Servicios Generales Suramericana S.A.	-	(68)	-	54,207	(86)	4,135	(2,850)
Servicios Generales Suramericana S.A. (Panamá)	-	-	-	351	(206)	517	-
Sociedad Agente de Bolsa S.A.	-	-	-	27	-	565	(86)
Sura Art Corporation S.A. de C.V.	-	-	-	171	(6)	1,218	(91)
Sura Asset Management Argentina S.A.	-	-	-	-	(1)	-	-
Sura Asset Management Chile S.A.	-	-	-	-	(555)	-	(1,383)
Sura Asset Management España S.L.	-	-	-	(28)	-	-	-
Sura Asset Management México S.A. de C.V.	-	-	-	-	(5)	-	(84)
Sura Asset Management Perú S.A.	-	-	-	-	-	360	(69)
Sura Asset Management S.A.	-	-	-	1,598	(2,219)	8,874	(10,003)
Sura Asset Management Uruguay Sociedad de Inversión S.A.	-	-	-	10	(122)	(190)	(311)
Sura Data Chile S.A.	-	-	-	19	-	12,035	(8)
Sura Investment Management S.A. DE C.V.	-	-	-	311	(6,566)	2,991	(45,814)
Sura RE Ltda.	-	-	-	18,535	-	25,593	(1,078)
Sura Real Estate S.A.S.	-	-	-	9	-	1,250	-
Sura Servicios Profesionales S.A.	-	-	-	5,220	(7)	48,123	(405)
Suramericana S.A.	11	-	-	99	(1,201)	-	(100)

Entidad	Operaciones con la matriz del Grupo empresarial			Operaciones consolidadas Grupo empresarial			
	Cuentas Activas	Cuentas pasivas	Gasto	Cuentas Activas	Cuentas pasivas	Ingreso	Gasto
WM Asesores en inversiones S.A DE C.V.	-	-	-	-	(79)	-	(135)
	<b>44</b>	<b>(39,467)</b>	<b>(1,886)</b>	<b>285,466</b>	<b>(246,116)</b>	<b>1,158,864</b>	<b>(1,156,905)</b>

## DECLARACIONES LEGALES

En cuanto a los aspectos legales, SURA Asset Management S.A certifica que cumple a cabalidad con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Asimismo, el uso de productos como el software que la Compañía utiliza para su normal funcionamiento se encuentra acorde con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor vigentes en nuestra legislación, y sus marcas se encuentran registradas ante las autoridades competentes. La Compañía tiene evidencia suficiente para realizar estas afirmaciones, soportada en resultados satisfactorios de auditorías internas, así como en la celebración de contratos para el licenciamiento y desarrollo de software, la adquisición o cesión de derechos de autor y resoluciones de la Superintendencia de Industria y Comercio que acreditan sus registros marcarios, entre otros.

Adicionalmente, y en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1676 de 2013, la Sociedad declara que no afectó la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de la Compañía.

Concluimos este informe de la gestión realizada en 2018, que nos genera la gran tranquilidad de haber continuado consolidándonos en nuestros principales mercados, pese a las condiciones desafiantes del entorno, generando valor a todos nuestros grupos de interés, quienes con su confianza nos brindan su respaldo para seguir adelante en la consecución de nuestros propósitos conjuntos.

**Atentamente,**

**SURA ASSET MANAGEMENT S.A.**

**MIEMBROS PRINCIPALES DE LA JUNTA DIRECTIVA**

David Bojanini  
Ricardo Jaramillo Mejía  
Esteban Cristian Iriarte  
Miguel Cortés Kotal  
Marianne Loner  
Jaime Humberto López  
Carlos Muriel Gaxiola

**PRESIDENTE**

Ignacio Calle Cuartas  
Medellín, Colombia, febrero de 2019