

colaboradores, adoptando políticas de igualdad y excluyendo de los procesos de selección criterios de valoración como género, raza, estado civil, edad, religión y nivel socioeconómico.

También las Compañías del Grupo Empresarial contribuyen al logro de estos objetivos desde la aplicación de buenas prácticas y el impulso a sus proveedores y a las economías locales donde operan los negocios. De cara a nuestros millones de clientes actuales y potenciales en la región, mediante la entrega de productos y soluciones, no solo ofrecemos protección financiera, sino que potenciamos las capacidades de personas y empresas para crecer, alcanzar metas, tomar decisiones con mayor libertad, aprovechar las oportunidades del entorno y ser más competitivos.

Entre líderes globales en sostenibilidad

Como resultado de lo anterior, es satisfactorio que desde 2011, y en forma consecutiva, hemos sido incluidos entre las 317 compañías listadas en bolsa que integran el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI, por su sigla en inglés). Se trata de uno de los indicadores más relevantes en esta materia, que evalúa el desempeño en términos sociales, económicos y ambientales, y en nuestro caso recoge la gestión de Grupo SURA y sus filiales SURA Asset Management y Suramericana.

Ser parte de este índice global, quiere decir que se cuenta con las mejores prácticas y estándares internacionales, en nuestro caso, en la industria de Servicios

Financieros Diversos y Mercados de Capitales, sector en el que somos la única de origen latinoamericano en el DJSI 2018.

Así mismo, la firma independiente RobecoSAM incluyó a Grupo SURA en el Anuario de Sostenibilidad por octavo año consecutivo, y la destacó con la medalla de plata (Silver Class). Este tipo de evaluaciones generan confianza entre el público inversionista y reafirman nuestro compromiso con una gestión responsable e integral frente a nuestros grupos de interés.

Finalmente, cabe señalar que así como nos adherimos al Pacto Global de las Naciones Unidas, también somos signatarios, desde Suramericana, de los Principios para la Sostenibilidad en Seguros (PSI, por su sigla en inglés) de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI).

102-15 GESTIONAMOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES

La gestión de riesgos para el Grupo Empresarial SURA, enmarcada en un Sistema de Control Interno (SCI), es un proceso dinámico que garantiza la solidez de las Compañías y crea valor en la ejecución de la estrategia. Un sistema de gestión de riesgos integrado permea las diferentes áreas de la Organización para una mejor toma de decisiones estratégicas, administrativas y operacionales, al proveer mayor información de la Compañía y del entorno.

Sistema de Control Interno (SCI)
Cada Compañía del Grupo

Empresarial cuenta con un SCI robusto que le permite cumplir con sus objetivos de manera legítima y transparente. Estos sistemas están compuestos por tres líneas de defensa:

Primera línea de defensa. La componen las áreas que ejecutan procesos en las Compañías. Su actuación se basa en el autocontrol y sus responsabilidades son identificar y gestionar los riesgos, así como reportarlos, en caso de ser necesario.

Segunda línea de defensa. Compuesta por las áreas de Riesgos y Cumplimiento. Sus responsabilidades se relacionan con la prevención, el acompañamiento a la primera línea de defensa y la definición de lineamientos.

Tercera línea de defensa. Es el área de Auditoría Interna, que evalúa de manera independiente la gestión de los riesgos, entre otras responsabilidades propias. Adicionalmente, la Junta Directiva, sus Comités y la Alta Dirección de las Compañías, son las responsables de articular la gestión de riesgos dentro del marco de arquitectura de control.

Sistema de Gestión de Riesgos
Como matriz del Grupo Empresarial, Grupo SURA está expuesta a riesgos propios, como a los derivados de sus inversiones. Por eso cuenta con una Política Marco de Gestión de Riesgos, que imparte lineamientos que permiten la articulación entre las Compañías para generar valor mediante la interacción. A partir de estos lineamientos establecidos por Grupo SURA, cada Compañía

desarrolla su marco de aplicación, el cual refleja la dinámica propia de la Organización.

Como parte del gobierno de las Compañías del Grupo Empresarial, existe una estructura que soporta la toma de decisiones, la gestión y el control del sistema de riesgos. Suramericana y SURA Asset Management cuentan con equipos robustos, liderados por vicepresidencias de Riesgos y con equipos gerenciales dedicados a temas específicos; Grupo SURA tiene un área de riesgos con reporte directo a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos.

Las Vicepresidencias reportan directamente a los presidentes de cada una de las Compañías y dan lineamiento regional para sus negocios, atendiendo a una estrategia conjunta como Grupo Empresarial.

Así mismo, las Juntas Directivas y sus respectivos Comités, aprueban las políticas de riesgos, conocen y monitorean periódicamente los principales riesgos de la Organización y determinan o actualizan el apetito de riesgo, el cual establece las exposiciones que las Compañías están dispuestas a asumir en el desarrollo de sus actividades.

Ley de Conglomerados Financieros

Además del sistema actual de gestión de riesgos, la Ley de Conglomerados Financieros de Colombia (Ley 1870 de 2017), plantea requerimientos adicionales en materia de gestión de riesgos para Grupo SURA como Holding del Conglomerado Financiero SURA-Bancolombia, compuesto

LÍNEAS DE DEFENSA DEL GRUPO EMPRESARIAL



por Grupo SURA, Suramericana, SURA Asset Management, Bancolombia y Protección.

La normatividad busca que se desarrolle un Marco de Gestión de Riesgos para el Conglomerado, con énfasis en lineamientos para definir el apetito de riesgo y la gestión de riesgos estratégicos, de contagio, de concentración y reputacionales.

Durante 2018, desde la perspectiva de riesgos, se trabajó sobre los decretos reglamentarios expedidos por el Ministerio de Hacienda de Colombia:

- **DECRETO 246:** detalla los criterios para excluir aquellas empresas o vehículos de inversión que no representan un riesgo sistémico o de contagio para el Conglomerado.
- **DECRETO 774:** establece criterios en materia de solvencia o suficiencia de capital para los conglomerados, en adición

a lo que deben cumplir las Compañías, según su régimen individual aplicable.

- **DECRETO 1486:** determina las Compañías vinculadas, los mecanismos de administración y revelación de conflictos de interés, así como los límites agregados de concentración y exposición de riesgos.

Gestión de Riesgos

Como Grupo Empresarial, se han definido las categorías de riesgos:

Estratégicos. Eventos internos, externos y tendencias que pueden generar una desviación positiva o negativa sobre la trayectoria de generación de valor e impactar la sostenibilidad. Son inherentes a la estrategia, sus supuestos y atributos.

Funcionales. Eventos internos y externos que pueden afectar el funcionamiento y los resultados esperados de la operación de la Compañía.

Emergentes. Riesgos nuevos o cambios en los riesgos identificados que tienen origen en las tendencias y que son de difícil entendimiento para la Organización. Estos pueden convertirse en riesgos estratégicos o funcionales, según su naturaleza.

Riesgos estratégicos

Se identificaron diez riesgos estratégicos en Grupo SURA, cinco propios y cinco compartidos con las Compañías. Estos últimos se denominan riesgos estratégicos de Grupo Empresarial:

En ese sentido, Suramericana y SURA Asset Management avanzaron en sus ejercicios de identificación y actualización de riesgos estratégicos, así como en el desarrollo de los siguientes:

- Reputación.
- Talento Humano.
- Capacidad para llevar la oferta de valor a los clientes.
- Transformación de los negocios.

Desde Grupo SURA se priorizaron los riesgos estratégicos de Grupo Empresarial y se avanzó en su gestión, así:

Regulación. Análisis y construcción de argumentos para participar activamente en las definiciones derivadas de la Ley de Conglomerados Financieros y su implementación, en procura de garantizar que esta responda a la realidad de los conglomerados.

Entorno económico, político, social y ambiental. Se adelantó un análisis del entorno, para identificar riesgos y oportunidades derivados de la situación actual de Latinoamérica.

Construcción y gestión de reputación y marca. Se actualizó la Política Marco de Gestión de Riesgo y Crisis Reputacional para el Grupo Empresarial y el mecanismo de reporte de los casos más relevantes en las filiales, para una mejor toma de decisiones basada en experiencias.

Creación y transformación de los negocios. El programa SURA Ventures analizó 150 compañías, de las cuales tres ingresaron al portafolio, con el fin de buscar

posibles alianzas futuras para apalancar la transformación de los negocios. También se analizaron diferentes modelos de negocio a desarrollar entre Grupo SURA y las Compañías de servicios financieros de su portafolio.

Talento humano. Se trabajó en articular a las Compañías en definir indicadores y mediciones del talento humano para identificar un apetito conjunto y conectar con la estrategia de Grupo Empresarial.

Riesgos estratégicos de Grupo Empresarial

Regulación: situaciones y tendencias que se deriven del desarrollo de negocios en entornos altamente regulados.

102-11 Entorno económico, político, social y ambiental: situaciones del entorno que impacten el desempeño de los negocios, especialmente, en las geografías donde las Compañías del Grupo tienen presencia.

Construcción y gestión de reputación y marca: situaciones y tendencias que impacten la reputación y el reconocimiento de la marca, a partir de la percepción de los grupos de interés.

Creación y transformación de los negocios: capacidad de transformarse para anticipar soluciones, escenarios y hacer frente a nuevas tendencias.

Talento humano: capacidad de entender, atraer y fidelizar el talento humano con las competencias del ser y del saber, para enfrentar los nuevos desafíos y desarrollar la estrategia con identidad cultural de Grupo Empresarial.

Riesgos estratégicos de Grupo SURA

Grupo Empresarial: situaciones y tendencias que impacten la generación de valor, debido a la naturaleza de Grupo Empresarial.

Expansión y desarrollo de mercados: impactos en los negocios, debido a la expansión orgánica e inorgánica de las Compañías y al desarrollo de sus planes de negocio.

Desempeño y fortalecimiento financiero: impacto en la solidez financiera de las Compañías y sus estructuras de capital.

Gobierno corporativo: claridad en los lineamientos y estructuras que determinan la actuación y toma de decisiones de los Directores y la Administración.

Riesgos de los negocios: eventos que comprometan la sostenibilidad de las Compañías.

Riesgos funcionales

Estos riesgos asociados a la operación, los identifica y gestiona cada una de las Compañías, en atención a unos lineamientos de Grupo Empresarial:

Suramericana

- Reaseguro
- Gestión conjunta de activos y pasivos
- Portafolio de inversiones
- Capital y asignación patrimonial
- Liquidez
- Reservas
- Modelo interno de solvencia
- Procesos
- Continuidad de negocio y gestión de crisis
- Lavado de activos y financiación del terrorismo
- Fraude y corrupción
- Tecnología
- Seguridad de la información

SURA Asset Management

- Seguros
- Gestión conjunta de activos y pasivos
- Portafolio de inversiones
- Rentabilidad de los negocios
- Liquidez
- Mercado
- Crédito
- Gestión de activos de terceros y rol fiduciario
- Contexto de negocio
- Cumplimiento
- Procesos
- Continuidad de negocio
- Seguridad de la información
- Tecnología
- Fraude y corrupción

A continuación se mencionan avances en la gestión en los riesgos funcionales de cada una de las Compañías:

Grupo SURA. Durante 2018 se avanzó en cuatro frentes, principalmente:

- **Riesgos internos:** se actualizó la metodología, en aras de

un sistema más robusto y para homologar la forma de abordar la exposición de riesgos en las áreas funcionales (ver esquema página 79).

- **Continuidad de negocio:** se desarrolló un manual del proceso de continuidad de negocio y se siguió trabajando en el cierre de brechas identificadas en la valoración de impacto al negocio (BIA).

- **Cumplimiento:** se creó un área de Cumplimiento en la Vicepresidencia de Asuntos Legales Corporativos, para fortalecer el proceso de la identificación, evaluación y diseño de planes de mejora y reporte de los riesgos de conducta y cumplimiento.

- **Fraude y corrupción:** los empleados de Grupo SURA y sus filiales se formaron en gobierno corporativo, prevención de fraude, lavado de activos y financiación del terrorismo, inversiones personales, conflictos de interés y prácticas comerciales y de competencia.

Suramericana. Esta filial especializada en seguros y gestión de tendencias y riesgos, enfocó sus esfuerzos en estos aspectos:

- **Continuidad de negocio y crisis:** las Compañías en geografías más expuestas a eventos catastróficos, actualizaron el análisis de impacto de negocio (BIA) para procesos críticos. Se ajustaron los requerimientos necesarios para garantizar la operación y se actualizó la estrategia de recuperación. Además, se evaluaron riesgos

y vulnerabilidades de las principales sedes y se definieron protocolos de atención de catástrofes e identificación de riesgos de las sedes críticas.

- **Fraude y corrupción:** se compartieron los lineamientos de antifraude y anticorrupción con las filiales para la toma de decisiones ante eventuales situaciones de este tipo; se diagnosticó el estado del riesgo de fraude en las filiales para priorizar los planes de trabajo.

- **Reaseguro:** se realizó una gestión de contratos de reaseguro con un conocimiento más granular de los riesgos que, articulado con el uso de modelos de frontera eficiente para diferentes soluciones de seguros, permitió gestionar y cubrir las necesidades de gestión del riesgo. El Tablero de Control de Reaseguro (herramienta de gestión de contrapartes), permite tomar decisiones basadas en riesgos.

- **Gestión conjunta de activos y pasivos:** permite tomar decisiones conectadas entre las diferentes áreas para garantizar modelos de operación resilientes y flexibles, que habilitan nuevas respuestas a cambios en el entorno. Durante 2018, se compartió esta filosofía con las filiales, estructurando los pilares del sistema: Gobierno, Procesos, Personas, Herramientas e Información. Se implementó el modelo de frontera eficiente basado en el modelo interno de solvencia para las operaciones en Chile, El Salvador, México y Uruguay, para una toma de

decisiones de inversión conectada entre activos y pasivos y generando eficiencias en retornos y riesgos.

- **Liquidez:** se fomentó en las filiales el entendimiento de las variables que generan movimientos en efectivo, según la operatividad del negocio, y se implementaron herramientas como el modelo de flujo de efectivo ejecutado y proyectado, para anticipar y mitigar posibles afectaciones en la liquidez.
- **Modelo Interno de Solvencia:** el ajuste al modelo permite considerar y gestionar los riesgos de exposición de la Compañía de manera más eficiente, tales como: riesgo de crédito por primas por cobrar, calidad de los activos y riesgo de crédito de reaseguros. En cada riesgo se implementaron mecanismos que optimizan la exposición, apalancado por la consolidación del modelo como herramienta de medida de riesgo.

SURA Asset Management. Esta filial experta en pensiones, ahorro e inversión, trabajó especialmente durante el último año en los siguientes riesgos funcionales:

- **Rentabilidad de los negocios:** se avanzó en el análisis de impacto en el perfil de riesgo, al evaluar nuevas iniciativas de negocio, fusiones y adquisiciones.
- **Gestión de activos de terceros y rol fiduciario:** se emplearon 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, cumpliendo la norma aplicable en cada país en que tiene presencia la Compañía; tiene en cuenta el perfil de riesgo de los portafolios.
- **Contexto de negocio:** se analizó el impacto en el perfil de riesgo de negocio de la planificación estratégica, mediante un

esquema -según el caso- cuantitativo o cualitativo. En este último se analizaron las desviaciones entre la Compañía y los mercados en los que opera, en cuatro dimensiones: productos y servicios, estrategia de inversión, modelo de asesoramiento y canales de distribución.

- **Estabilidad operacional:** se avanzó en identificar causas generadoras, factores y tipificación de riesgos asociados, siguiendo el marco de referencia de procesos de la Organización.
- **Cumplimiento:** se hizo seguimiento regulatorio permanente a diferentes fuentes de expedición normativa, locales y regionales; se formó a todos los empleados de la región en temas de gobierno corporativo, código de conducta, lavado de activos, fraude y corrupción.

Riesgos emergentes

Grupo SURA avanzó durante 2018 en actualizar estos riesgos, a partir de un análisis de tendencias

METODOLOGÍA DE RIESGOS INTERNOS DE GRUPO SURA



globales. Se tomó el ejercicio de Gestión de Tendencias y Riesgos (GTR) hecho por Suramericana y se profundizó en aspectos asociados a la naturaleza de Grupo SURA. Se identificaron 24 tendencias en total: cinco megatendencias, nueve tendencias del negocio y diez tendencias del consumidor (ver esquema).

También las filiales avanzaron en la gestión de algunos riesgos emergentes específicos.

Longevidad. Producto de avances tecnológicos en salud y de condiciones de vida, hay un envejecimiento de la población y una mayor expectativa de vida. Esta tendencia se convierte en un riesgo, con retos y oportunidades en las industrias de pensiones, seguros y salud, y el posible impacto será sobre productos y servicios que ofrecen estas industrias.

Por tanto, las organizaciones deben repensarse y transformarse para satisfacer nuevas necesidades de las personas y seguir siendo sostenibles. SURA AM desarrolló en 2018 un estudio sobre tendencias de la longevidad, para entender su evolución y facilitar la toma de decisiones; con base en información de algunas variables y supuestos, se cuantificaron internamente posibles impactos sobre la Compañía frente a la materialización de este riesgo.

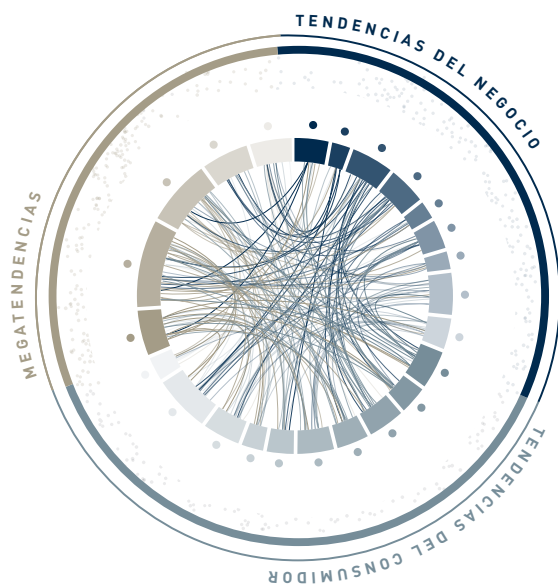
Ciberriesgo. Se ha dado una alta penetración y adopción de las tecnologías digitales y un incremento masivo en la conectividad, que genera transformaciones culturales profundas en la manera de relacionarse. La hiperconectividad y digitalización requiere un mayor cuidado frente a la información de los clientes y usuarios. Esto implica, que las Compañías deban evolucionar sus sistemas de seguridad de la

información. El impacto de un mal manejo podría incluso llegar a convertirse en un riesgo reputacional y de cumplimiento legal.

Durante 2018, desde Suramericana se ejecutaron pruebas de ciberseguridad en las filiales para identificar brechas y evaluar la eficacia de los controles en las plataformas críticas de las Compañías. Desde Grupo SURA, se hicieron dos formaciones en ciberriesgo y seguridad de la información, dirigidos a la Junta Directiva y a los equipos de riesgos del Grupo Empresarial.

Cambio climático. El calentamiento global y la conservación de recursos cobran mayor importancia en los últimos años y las Compañías deben prestar mayor atención al impacto que generan en el medio ambiente. Desde la industria financiera, se requiere una mayor movilización de capital hacia compañías, industrias y proyectos

ANÁLISIS DE TENDENCIAS - GRUPO SURA 2018



MEGATENDENCIAS

- Cambios demográficos
- Digitalización / Hiperconectividad
- Globalización
- Mundo exponencial
- Descentralización / Centralización

TENDENCIAS DEL NEGOCIO

- Acceso / Movilidad
- Rol estratégico de data / Analítica
- Intermediación reducida / Desintermediación
- Actores emergentes
- Automatización
- Transparencia
- Pandemonio de precios
- Modelos colaborativos
- Nueva gestión del talento

TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR

- Empoderamiento del individuo
- Comprador de experiencias
- Inmediatez
- Hacerlo juntos
- Con propósito
- Personalización
- Vida balanceada
- Desconfianza en el mercado / Sistema
- Vidas virtuales
- De la propiedad al acceso

que estén alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En 2018 se actualizó la Política Marco de Inversión Responsable para el Grupo Empresarial, se avanzó en identificar instrumentos de inversión con enfoque ASG (ambiental, social y de gobierno), así como el desarrollo de herramientas para incorporar estos criterios en el análisis y la formación de capacidades en los equipos de riesgos e inversiones.

ADOPTAMOS PRÁCTICAS RESPONSABLES EN LAS COMPAÑÍAS

Grupo SURA busca tener negocios que sean sostenibles y que generen valor, a partir de actuaciones y decisiones íntegras y responsables en el día a día. La manera en que alcanzamos nuestros resultados es tan importante como los resultados mismos, por eso estamos convencidos de que la coherencia es el camino para crear confianza y relaciones de largo plazo con cada uno de nuestros grupos de interés en toda la región.

Inversión responsable

103-1 Somos conscientes de la gran responsabilidad que tiene el sector financiero en la movilización de capital hacia compañías, industrias y proyectos que estén alineados con los compromisos de desarrollo sostenible planteados en la agenda global, y que respondan a oportunidades como el cambio climático, la conservación de recursos, la desigualdad, la innovación, entre otros.

103-2 103-3 La Organización cuenta con una Política Marco de

RETOS Y OPORTUNIDADES 2019

- ◆ Continuar con la implementación de la Ley de Conglomerados Financieros. Esto implica robustecer el sistema de supervisión de riesgos del Conglomerado SURA-Bancolombia, desde Grupo SURA como Holding Financiero. En particular, se gestionarán aspectos como: niveles adecuados de capital, vinculados, conflictos de interés y concentración de riesgos, a partir de la definición del marco de apetito de riesgos, todo esto conectado con los riesgos estratégicos.
- ◆ Generar conexiones entre las Compañías, en términos de continuidad de negocio, especialmente, en los países en que coinciden operaciones de ambas filiales.
- ◆ Desarrollar los sistemas tecnológicos para atender los nuevos requerimientos normativos impartidos por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- ◆ Avanzar en el desarrollo de los riesgos estratégicos de Grupo SURA.
- ◆ Implementar la metodología definida para el sistema de riesgos funcionales de Grupo SURA.
- ◆ Afianzar el ejercicio de análisis de tendencias y riesgos con una actualización comprensiva de los riesgos emergentes que impactan a Grupo SURA, como matriz del Conglomerado Financiero.

Inversión Responsable, que busca entregar lineamientos generales para incorporar criterios ASG en los procesos de análisis y toma de decisiones en materia de inversiones. Estos lineamientos tienen en cuenta tres enfoques:

- **Integración ASG:** inclusión sistemática y explícita de factores ASG en los procesos de inversión. Se busca que las Compañías del Grupo Empresarial identifiquen asuntos ASG relevantes por sector y evalúen cómo afectan las variables financieras y la evaluación de riesgos de determinado título.
- **Screening:** es un mapeo inicial que identifica asuntos ASG relevantes, según las tendencias y materialidad de los sectores. Se busca que las Compañías analicen con mayor detalle aquellas inversiones con prácticas que pueden considerarse controversiales.

- **Inversión de impacto:** se expresa con una activa asignación de capital en inversiones que fomenten soluciones de problemáticas ambientales y sociales. Se busca que las Compañías opten por este tipo de inversiones, cuando lo permitan las condiciones de mercado, regulación y perfil de riesgo.

Esta Política Marco de Inversión Responsable se actualizó en 2018, teniendo en cuenta la evolución, las megatendencias, el nuevo conocimiento en torno a la inversión sostenible y las realidades particulares de cada Compañía.

Con el objetivo de implementar los lineamientos de la Política, las Compañías avanzaron durante 2018 en los siguientes frentes:

- Identificar instrumentos de inversión con enfoque ASG.