



## SOCIEDAD FIDUCIARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO – FIDUAGRARIA S.A.

### REVISIÓN ANUAL

Acta Comité Técnico No. 639  
Fecha: 10 de febrero de 2023

#### EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIOS

AAA (TRIPLE A)

PERSPECTIVA: ESTABLE

#### Fuentes:

- Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario – Fiduagraria S.A.
- Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

#### Miembros Comité Técnico:

Jesús Benedicto Díaz Durán.  
Iván Darío Romero Barrios.  
Mary Yazmin Vergel Cardozo.

#### Contactos:

María Paula Restrepo Alvarez  
[maria.paula.restrepo@vriskr.com](mailto:maria.paula.restrepo@vriskr.com)

Alejandra Patiño Castro  
[alejandra.patino@vriskr.com](mailto:alejandra.patino@vriskr.com)

Santiago Arguelles Aldana  
[santiago.arguelles@vriskr.com](mailto:santiago.arguelles@vriskr.com)

Tel: (571) 526 5977  
Bogotá D.C. (Colombia)

**Value and Risk Rating** mantuvo la calificación AAA (Triple A) a la **Eficiencia en la Administración de Portafolios** de la **Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario – Fiduagraria S.A.**

La calificación AAA (Triple A) implica que la integralidad, administración y control de los riesgos, así como la capacidad operativa, la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la Sociedad para la administración de portafolios y recursos de terceros es la más alta.

**Nota:** Para **Value and Risk Rating S.A.** la Eficiencia en la Administración de Portafolios, es decir, la habilidad de la entidad para administrar tanto inversiones propias como de terceros, no es comparable con la calificación de Riesgo de Contraparte. Dependiendo el objeto social y el tipo de entidad, según aplique, la calificación considera las actividades de gestión de fondos de inversión tradicionales y no tradicionales (inmobiliarios, de capital de inversión, de infraestructura y obligaciones crediticias), fideicomisos de inversión, fondos de pensiones y recursos de la seguridad social. No incluye las actividades de asesoría en transacciones de banca de inversión o aquellas en las que la entidad no realice una gestión directa de las inversiones.

#### EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DE LA CALIFICACIÓN

Los aspectos que sustentan la calificación asignada a la **Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario S.A.**, en adelante, **Fiduagraria**, son:

- **Respaldo accionario y sinergias.** **Value and Risk** resalta el soporte patrimonial y estratégico que le brinda su casa matriz, el Banco Agrario de Colombia (BAC), al igual que el fortalecimiento permanente de las sinergias de tipo comercial, de uso de red y canales de atención. Asimismo, el acompañamiento en la consecución de metas y participación en proyectos para la ejecución de la política pública del sector agropecuario en el País.

Por lo anterior, y gracias a la consolidación de las sinergias comerciales con el BAC y su alto nivel de especialización en negocios públicos, sobresalen las alianzas definidas con otras entidades estatales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter) y la Agencia de Desarrollo Rural (ADR). Entre estos, el programa de Vivienda de Interés Social, Alianzas Productivas y la reconstrucción



de viviendas en San Andrés, Providencia y Santa Catalina<sup>1</sup>.

**Value and Risk** pondera los avances en la integración estratégica entre la Sociedad y el BAC, mediante la construcción de objetivos comunes, mesas de trabajo y la participación conjunta de funcionarios de las entidades en diferentes comités e instancias de planeación y decisión. Aspecto que ha favorecido la generación de negocios y alianzas con otras empresas públicas y contribuirá a su consolidación como un grupo económico, en favor de la dinámica de los activos administrados, la eficiencia operativa y su posicionamiento de mercado.

- **Gobierno corporativo y estructura organizacional.** Gracias a la implementación de herramientas tecnológicas para la automatización de los procesos operativos, Fiduagraria cuenta con una estructura organizacional acorde con sus necesidades operativas y que se ajusta al tamaño y particularidades del negocio.

Durante 2022, se modificó la estructura con la creación del cargo de Gerente de la Unidad de Negocio VIS Rural<sup>2</sup>, teniendo en cuenta la importancia estratégica y el volumen del negocio, a la vez que suprimió la Gerencia de la unidad de gestión del PSAP<sup>3</sup>, producto de la terminación del negocio. En adición, se presentaron cambios en algunos directivos de las áreas de secretaria general y las Vicepresidencias Jurídica y Comercial.

Se destaca la segregación física y funcional del *front, middle y back office* para el proceso de inversión, así como los esquemas de *back up* para personal y procesos claves, en pro de la transparencia en la gestión de recursos, para mitigar posibles conflictos de intereses y asegurar la continuidad de la operación. Asimismo, se resalta la idoneidad y experiencia profesional de los administradores de portafolio y operadores involucrados en el proceso de inversión, los cuales están debidamente certificados por el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV).

Por su parte, las políticas de gobierno corporativo están alineadas con la normatividad del sector financiero y público, además de acogerse a los mejores estándares del mercado, las cuales están compiladas en el Manual de Buen Gobierno y el Código de Ética y Conducta. Igualmente, mantiene diferentes manuales con las directrices y procedimientos de la organización, estructurados bajo el Sistema de Gestión Integral (SGI). Es de mencionar que, conforme a lo dispuesto en la Circular 116 de 2021 de AMV, la Fiduciaria documento e implementó la Actividad de asesoría en el Manual de Inversiones.

---

<sup>1</sup> En convenio con el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres – FNGRD.

<sup>2</sup> La Unidad de Gestión VIS Rural cuenta con 72 empleados temporales y el Gerente.

<sup>3</sup> Programa de Subsidio al Aporte en Pensión. Negocio que proviene del Fondo de Solidaridad Pensional, del que también se desprendía el de “Colombia Mayor”.



Finalmente, se resalta la existencia de diversos comités de apoyo<sup>4</sup> (regulatorios e internos) encargados de velar por la transparencia en la toma de decisiones, contribuyen con la consecución de metas y la optimización permanentes de los procesos.

- **Factores ASG.** Al considerar la estructura organizacional, las prácticas de gobierno corporativo, las políticas de responsabilidad social empresarial y cuidado del entorno, en opinión de **Value and Risk**, la gestión de Fiduagraria para mitigar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza es sólida.

Derivado de su calidad como entidad oficial, la Fiduciaria administra negocios con impacto social, tales como el Fondo Emprender, los subsidios de Vivienda de Interés Social Rural - VISR, los programas de alianzas productivas con el MADR y de desarrollo agropecuario con el ADR. Así mismo, participa en proyectos con enfoque ambiental como “Biocarbono” en la Orinoquía y el programa de modernización del parque automotriz de vehículos de carga.

En adición, **Value and Risk** destaca que, a través de dichos proyectos y programas sociales, la Fiduciaria contribuye con las metas de educación financiera rural e inclusión financiera del Gobierno Nacional, a la vez que con aquellas de digitalización de la economía mediante la conectividad y alfabetización digital. Por lo anterior, se establece como reto que, en conjunto con el Banco, continúe fortaleciendo dichos programas, lo cual le significara beneficios a nivel social.

Respecto al Sarlaft<sup>5</sup>, Fiduagraria monitorea las diferentes etapas y elementos del Sistema, con especial énfasis en la prevención y control, así como en los parámetros para mitigar la materialización de fraude. En el último año, y acorde con el incremento de negocios derivados de Alianzas Productivas con el MADR, estableció planes de acción orientados a garantizar el cumplimiento de los procedimientos y actividades de control sobre todos los beneficiarios finales. Igualmente, y conforme a la solicitud de la Junta Directiva, se estableció la entrega de reportes bimestrales para verificar el cumplimiento del mismo.

Por otro lado, en 2022 adquirió la herramienta *Stradata Search* para fortalecer el monitoreo de los clientes, mediante la consulta automática y programa en listas restrictivas, rama judicial, Procuraduría, Registraduría, entre otros. Con esta, se espera fortalecer el proceso de actualización y periodicidad del perfil de riesgo de la Fiduciaria, además de identificar con mayor oportunidad posibles eventos de riesgo.

- **Procesos y directrices para inversión.** Fiduagraria tiene una amplia experiencia en la administración de recursos de terceros, en la que ha

---

<sup>4</sup> Entre los cuales se encuentran el Comité de Riesgos, Gobierno Corporativo, Auditoría, de Gestión Integrado, Inversiones y Tecnología. Dichas instancias, cuentan con participación de miembros independientes y reportan directamente a la Junta Directiva.

<sup>5</sup> Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.



desarrollado robustos procesos para la selección, asignación e identificación de las estrategias de inversión. Este, se soporta en una estructura organizacional acorde con el tipo de recursos administrados (fondos de inversión colectiva – FIC, recursos propios y de terceros).

El proceso de inversión se encuentra plenamente documentado en el Manual de Inversiones y se acoge a lo establecido en la norma y mejores prácticas del sector. La estrategia particular de cada portafolio se define de manera periódica en los diferentes Comités de inversión e instancias de decisión establecidos para cada uno de ellos.

Por el caso de los FIC, la Fiduciaria estableció el Comité de Inversiones<sup>6</sup>, compuesto por miembros de Junta Directiva e independientes, encargado de aprobar la estrategia de inversión, definir el *benchmark*, validar indicadores de desempeño, aprobar cupos de emisor y contraparte, y propender por el cumplimiento de los límites de riesgo.

Adicionalmente, se llevan a cabo comités de inversiones quincenales, mensuales o trimestrales (para portafolios de terceros y la Sociedad) cuya función es aprobar y verificar el cumplimiento de las estrategias de inversión y límites establecidos de acuerdo con el perfil de riesgo de cada portafolio.

Para la definición de portafolios de referencia teóricos, la Fiduciaria se soporta en la herramienta cuantitativa *SAVVY-Quant*, la cual también almacena información histórica del desempeño del *benchmark*, realiza cálculos de rentabilidad, volatilidad, índice de *sharpe*, entre otros. Insumos que sirven para la toma de decisiones de inversión y contribuyen con el seguimiento permanente a las estrategias establecidas, así como a efectuar la comparación de los Fondos frente a su *peer group*.

El área de inversiones cuenta con un analista de investigaciones económicas, quien realiza diariamente análisis técnicos y fundamentales sobre las principales variables macroeconómicas (con soporte en el sistema *Bloomberg*), a la vez que monitorea permanentemente el comportamiento de los diferentes instrumentos de inversión. Dichos análisis fortalecen las decisiones de los administradores de portafolio, además de apoyar a las áreas comerciales y de negocios fiduciarios, con el contexto económico y perspectivas, para la ejecución de sus estrategias.

Es de resaltar que, durante el último año, implementó un modelo de seguimiento a los precios de los alimentos (SIPSA), que permitió realizar proyecciones más precisas de la inflación, herramienta fundamental para definir las políticas y estrategias de inversión.

Pese a las importantes volatilidades presentadas recientemente en el mercado de capitales, dada la incertidumbre presentada a nivel local e internacional, así como a la coyuntura económica del País, **Value and Risk** considera que la Fiduciaria ha realizado una adecuada gestión y

---

<sup>6</sup> Sesiona de forma trimestral.



administración de recursos de terceros, soportada en sus sólidos procesos, políticas, instancias de decisión, estructura organizacional, herramientas tecnológicas, gestión de riesgos, entre otros. Aspecto que han permitido salvaguardar los recursos de sus inversionistas y fideicomitentes, así como mejorar los índices de desempeño, resultados y oferta comercial.

- **Administración de riesgos y mecanismos de control.** Value and Risk destaca la solidez y el nivel de madurez de los sistemas de administración de riesgos (SARs), los cuales se adaptan de manera permanente a la dinámica cambiante del entorno y están a la vanguardia de las mejores prácticas de mercado.

En el último año, respecto al SARL<sup>7</sup> y en virtud de la Circular Externa 018 de 2021 de la SFC, elaboró el modelo para medición del riesgo de liquidez de terceros, en colaboración con un consultor externo. Este modelo incorpora inteligencia artificial y variables de mercado que inciden en la dinámica de la liquidez de estos negocios, lo que favorece la robustez de la gestión de este tipo de riesgo.

Para riesgo de mercado, se efectuó la documentación de la metodología del cálculo y definiciones de las pruebas sucias y limpias en la medición de VaR<sup>8</sup>. Dichas pruebas se realizan mensualmente, junto con el *back testing* al modelo interno de VaR, cuyos resultados son reportados periódicamente a la Junta Directiva.

Con respecto al MAR<sup>9</sup>, la Fiduciaria realizó un ajuste a la metodología de cálculo del apetito de riesgo, con cambios en las variables definidas para establecer los límites de apetito, tolerancia y capacidad y la inclusión de datos prospectivos de variables exógenas que afectan los SARs. De igual forma, modificó el Manual respecto a la metodología de análisis de contexto interno y externo, a fin de actualizar la medición de riesgos emergentes y estratégicos.

Por su parte, en el Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO), se incluyeron en el manual las definiciones y conceptos de la metodología de cálculo de las matrices de riesgo, la gestión de riesgos estratégicos y de proveedores críticos, además de modificar el instructivo de reporte de Eventos de Riesgo Operacional (ERO), respecto a definiciones y descripción de las clasificaciones de los eventos.

En adición, actualizó el perfil de riesgo, cuyos cambios estuvieron relacionados con los procedimientos y actividades de control en la vinculación de nuevos clientes, especialmente con los negocios de alianzas productivas. Aspecto que se ha mitigado con la implementación de planes de acción y el redireccionamiento del área comercial.

En cuanto al Plan de Continuidad del Negocio, la Fiduciaria actualizó el Manual respecto a las definiciones, cargos, análisis de impacto el

<sup>7</sup> Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez

<sup>8</sup> Valor en Riesgo, por sus siglas en inglés.

<sup>9</sup> Marco de Apetito de Riesgos.



negocio – BIA, plan de emergencias y escenarios de “Indisponibilidad o pérdida de información digital para los procesos críticos”.

De igual forma, realizó una prueba DRP<sup>10</sup> sobre el *Core*, con operación de procesos críticos desde el sitio alterno, así como dos pruebas de conectividad y configuración de accesos desde el Centro Alterno de Operaciones. Dichas pruebas arrojaron resultados exitosos y no generaron planes de acción.

Se pondera la robustez del Sistema de Control Interno, respaldada en la Oficina de Control y las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con sobresalientes resultados en el índice de desempeño institucional de 2021 (83,6/100 puntos). Al respecto, en noviembre de 2022, logró la recertificación ISO 9001:2015 para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Igualmente, sobresalen los resultados para el componente de auditoría interna del sector público DAFP<sup>11</sup>, que reflejan una alta calidad de la auditoría interna (255/285). Sin embargo, se evidenciaron algunas oportunidades relacionadas con la alineación del plan de auditorías y el mapa estratégico de la Fiduciaria, así como en los reportes de la ejecución a la alta dirección. Es de señalar que, al cierre del tercer trimestre de 2022, la Fiduciaria cumplió con el 94,4% del plan de auditoría, el cual arrojó doce acciones de mejora relacionadas con el SARO, adquisición de bienes y servicios y gestión de nómina, pero sin ninguna no conformidad.

De acuerdo con la lectura de los informes de la Revisoría Fiscal y de control interno, al igual que de las actas de los diferentes órganos de dirección y comunicaciones con los entes de control, no se evidenciaron hechos materiales que impliquen deficiencia en la administración de portafolios, a la vez que se constató el cumplimiento de las acciones de mejora y recomendaciones planteadas en vigencias anteriores.

- **Infraestructura tecnológica para inversiones.** Se destacan los esfuerzos realizados en los últimos años para lograr una transformación tecnológica de la Fiduciaria, así como el trabajo realizado en conjunto con el BAC para lograr la integración de los sistemas transaccionales. Lo anterior, respaldado en un ambicioso plan de inversión en tecnología integrado con la planeación estratégica, que le permite tener una mayor competitividad y estar a la vanguardia de las tendencias del mercado.

El Plan Estratégico de Inversión en Tecnología – PETI 2022 tenía asignado un presupuesto de \$830 millones, el cual constaba de tres proyectos principales: 1) actualización del Core SIFI, 2) Inteligencia de datos para el negocio, y 3) riesgo de crédito y administración de títulos de contenido económico.

<sup>10</sup> Disaster Recovery Plan.

<sup>11</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública.



Durante 2022, la Sociedad orientó sus esfuerzos a la actualización del Core SIFI, el cual integra de manera transversal el proceso de inversiones, gestiona los procesos críticos de la operación e incluye módulos de apoyo y soporte.

Dentro de este proyecto, se realizaron actividades correctivas para la mejora funcional en los diferentes módulos del aplicativo, entre estos: la vinculación digital inmobiliaria (validación de identidad, plan de pagos), vinculación digital de clientes (persona natural y jurídica), al igual que la entrada a producción de los módulos de administración de cartera y títulos. Para ello, ejecutó inversiones por \$544 millones, con un avance del 93,27%.

Por otro lado, respecto al proyecto de inteligencia de datos para el negocio, el cual tiene como objetivo la adopción de herramientas para el análisis y generación de informes para la toma de decisiones, fue ejecutado en un 100% con la inclusión de herramientas como *Smartcash*, *Quicksight* y *BI/Reporting/SnapTask*, con una inversión de \$134 millones.

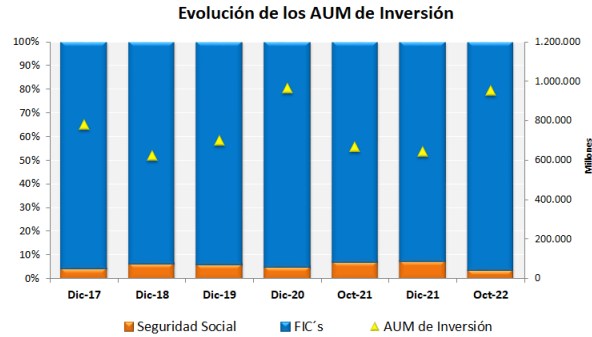
De otra parte, para la administración de los portafolios de inversión y negociación de los títulos valores, la Fiduciaria cuenta con los aplicativos *Master Trader*, *Bloomberg*, *Elemento Alpha* y *Set-Icap*, mientras que, para la administración de los riesgos de mercado y liquidez, la Fiduciaria cuenta con *Métrica*. Además de herramientas, como *Elemento Alpha*, y sistemas de información, como *Bloomberg*.

- **Inversiones administradas y desempeño.** A octubre de 2022, los AUM de inversión de Fiduagraria totalizaron \$953.353 millones y aumentaron interanualmente en 42,72%, gracias a la dinámica de los FIC (+48,25%), los cuales representaron el 96,43% del agregado. Crecimiento explicado por la gestión comercial orientada a promocionar los Fondos como alternativa de inversión para rentabilizar los excedentes de liquidez de los negocios administrados, así como por el fortalecimiento de los canales transaccionales y su comercialización a través de la red del BAC.

Pese a la caída generalizada en los montos de la industria y los retornos negativos por cuenta de la coyuntura derivada de la incertidumbre a nivel local, el aumento acelerado de la inflación y de las tasas de interés, con un mayor impacto sobre la valoración de los activos de renta fija (activos más representativos de los FIC), la Calificadora destaca la tendencia creciente del volumen administrado a través de los FICs durante 2022.

Al respecto, sobresale el crecimiento del FIC 600 frente al mismo periodo del año anterior (+81,56%), con su correspondiente efecto sobre la dinámica de las comisiones (+38,83%), el cual representó el 97,50% del total de dicha línea. No obstante, para la Calificadora, es importante que Fiduagraria materialice las estrategias comerciales orientadas a ampliar su oferta de productos, lograr una mayor penetración de mercado y aumentar la base de clientes, a fin de mitigar la materialización de riesgos por concentración.

En este sentido, se resalta la creación del FIC RentaCol (en diciembre de 2022) enfocado al manejo de liquidez de patrimonios autónomos con grandes volúmenes de recursos, con un perfil de riesgo conservador.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia  
Cálculos: Value and Risk Rating S.A.

De otro lado, se resaltan las medidas establecidas para evaluar el desempeño de los portafolios, cuyas estrategias de inversión están encaminadas a generar *Alpha*<sup>12</sup> y propenden por lograr una efectiva compensación de riesgo (*Sharpe*). En este sentido, a octubre de 2022, la rentabilidad de su principal FIC alcanzó 8,66% frente al 8,42% de su *benchmark*, con un índice de *Sharpe* de 0,69 veces(x). Nivel que, si bien se ubicó en mejor posición que los resultados del año anterior, es inferior a la media de otros fondos similares. Por lo que se mantiene como reto, propender por la mejora en la compensación del riesgo asumido en los portafolios, desafío generalizado para el sector.

De igual forma, **Value and Risk** destaca los mecanismos implementados para alcanzar un crecimiento sostenido de los FICs, enfocados en fortalecer las alianzas con el BAC y el uso de los canales virtuales, aumentar los recursos provenientes de patrimonios autónomos administrados, potencializar los clientes actuales y orientar la fuerza comercial a la consecución de clientes empresariales, oficiales y gremiales, e iniciar la búsqueda de cupos con entidades institucionales.

- **Perfil financiero.** Uno de los factores que sustenta la calificación asignada a la Eficiencia en la Administración de Portafolios de Fiduagraria es su perfil financiero, el cual es soportado en el respaldo patrimonial y estratégico de su principal accionista, así como en sus ventajas competitivas en el manejo de negocios estatales. Aspectos que han contribuido con la sostenibilidad de la operación y le han permitido realizar las inversiones en tecnología requeridas para el mejoramiento de las eficiencias operativas, y sustentan, entre otras, la calificación asignada para el Riesgo de Contraparte<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Estrategia que se basa en obtener los máximos retornos, de acuerdo con el perfil de riesgo. El objetivo es sobrepasar el *benchmark*, sin aumentar la exposición.

<sup>13</sup> Documento que puede ser consultado en [www.vriskr.com](http://www.vriskr.com).





**FIDUCIARIAS**

Pese a ello, en el último año se ha observado una caída importante en los márgenes e indicadores de rentabilidad, explicado principalmente por la terminación de negocios relevantes. Por lo anterior, **Value and Risk** considera fundamental que la Fiduciaria materialice los proyectos y planes comerciales destinados a la consecución de nuevos negocios rentables, la diversificación de líneas de negocios, clientes y recursos administrados, a la vez que mantenga las políticas de control y austeridad del gasto, continúe con la ejecución de proyectos tecnológicos en pro de la generación de eficiencias. Factores determinantes para consolidar su posición en el mercado y fortalecer su estructura financiera y sostenibilidad en el tiempo.

Los principales indicadores de la Fiduciaria son:

Cifras en millones y %	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21	oct-21	oct-22
Ingresos Oper	40.551	49.307	108.189	116.957	94.517	84.206	41.455
Utilidad Neta	6.981	9.209	18.837	19.978	14.949	15.069	1.490
Activos	50.563	60.379	70.473	76.974	61.373	91.933	63.911
Patrimonio	43.140	44.372	55.849	58.873	52.650	52.770	54.140
AUM	3.365.229	3.826.993	3.819.842	3.922.143	2.831.965	3.029.147	3.387.307
ROE	16,18%	20,75%	33,73%	33,94%	28,39%	35,18%	3,31%
ROA	13,81%	15,25%	26,73%	25,95%	24,36%	19,98%	2,80%
Margen Ebitda	32,42%	37,91%	33,85%	32,53%	27,24%	29,34%	13,41%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia  
Cálculos: Value and Risk Rating S.A.



### PERFIL DE LA COMPAÑÍA

La Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario - Fiduagraria S.A. es una entidad de economía mixta del orden nacional, vinculada desde 2022 al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, filial del Banco Agrario de Colombia y sujeta al control y vigilancia de la SFC. Fue creada en 1992, con el objeto social de celebrar y ejecutar todos los actos, contratos, servicios y operaciones permitidas por la Ley a las sociedades fiduciarias.

Tiene su sede principal en Bogotá y se beneficia de la red de oficinas del BAC, gracias al contrato de uso de red, que contribuye con su posicionamiento y presencia en todo el País.

**Evolución del plan estratégico.** La Fiduciaria estableció su direccionamiento estratégico (en proceso de aprobación), con metas a 2026, alineado a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del nuevo Gobierno. Su planeación gira sobre los ejes de sostenibilidad, excelencia operativa, ejecución de política sectorial y mayor participación del mercado, con foco estratégico en programas y proyectos públicos e iniciativas privadas que contribuyan al desarrollo rural y agroindustrial del País.

Para 2022, la planeación estratégica se orientó hacia el crecimiento y rentabilidad sostenible a largo plazo, mejorar la eficiencia operativa, mediante la transformación digital y el establecimiento de alianzas con el BAC, así como en incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, ofrecer un portafolio de servicios de alta calidad y continuar fortaleciendo los sistemas de administración de riesgos y mecanismos de control.

De igual forma, contempla su papel como aliado estratégico del MADR y de las entidades adscritas y vinculadas al mismo, a la vez que proyectos asociados a alcanzar una mayor participación de mercado a través del desarrollo de nuevas líneas de negocio la creación de Fondos de inversión para nuevos segmentos.

Por lo anterior, a diciembre de 2022, el plan estratégico 2022 presentó un avance de 92,9% de las metas establecidas para el año, dentro de los cuales destaca el cumplimiento del objetivo de la implementación de la estrategia de transformación

digital, el fortalecimiento de la gestión de gobierno, riesgos y cumplimiento, y excelencia operativa.

**Value and Risk** considera relevante que la Fiduciaria continúe trabajando por lograr el cumplimiento del eje de sostenibilidad, en específico la meta de “*Asegurar un crecimiento y rentabilidad sostenible en el largo plazo*”, impactado por los resultados financieros de 2022.

### FACTORES ASG

**Estructura organizacional.** Fiduagraria posee una estructura organizacional acorde con el tamaño y complejidad del negocio, la cual se encuentra soportada en robustas prácticas de gobierno corporativo, además de la amplia experiencia y estabilidad de su equipo directivo. Aspectos que, contribuyen con el cumplimiento de las metas y optimizan la gestión financiera y administrativa.

La Fiduciaria cuenta con una Junta Directiva<sup>14</sup> como máximo órgano rector. Por su parte, la estructura administrativa está en cabeza del presidente de la Sociedad, quien se apoya en cinco vicepresidencias (jurídica, comercial, inversiones, administración de negocios y operaciones, y financiero y administrativo), la Secretaría General, cuatro Gerencias<sup>15</sup> y una Oficina de Control Interno. Así, la planta de personal consta de 231 colaboradores.

Respecto a la estructura organizacional para la administración de inversiones, se resalta la segregación física y funcional de las áreas del *front, middle* y *back office*, la cual se encuentra acorde con lo establecido con la normatividad vigente, y favorece la transparencia y limita la ocurrencia de conflictos de interés. Dichas áreas son encabezadas por la Vicepresidencia de Inversiones, la Gerencia Integral de Riesgos y la Vicepresidencia de Administración de Negocios y Operaciones.

Durante el último año, se presentó un cambio del vicepresidente Comercial, quien ha basado su estrategia en la entrada de nuevos negocios y la

<sup>14</sup> Conformada por cinco miembros principales y sus respectivos suplentes, de estos, cuatro tienen carácter independiente y los restantes, en su mayoría, están vinculados al Banco Agrario y el MADR.

<sup>15</sup> Desarrollo Corporativo, Integral de Riesgos y Oficial de Cumplimiento, Tecnología y Transformación Digital y VISR.



potencialización de los existentes, a través de la mejora en la calidad del servicio, la cual se refleja en un porcentaje de satisfacción del cliente del 95%.

Por otro lado, se eliminó el cargo de Ejecutivo Sarlaft, puesto que las funciones del mismo pasaron al Subgerente de Riesgos, lo cual fortalece la gestión del sistema y le da mayor relevancia al mismo.

Pese a lo mencionado anteriormente, **Value and Risk** evidencia retos importantes respecto a las políticas de retención de su personal, que promuevan la estabilidad de la operación en pro de la consecución de los objetivos, puesto que para 2022 se presentó un índice de rotación superior al de los años anteriores (40,2%) duplicando la meta establecida (22%). Sin embargo, para la alta dirección el indicador se situó en 17,5%.

En este sentido, la Calificadora hará seguimiento a los proyectos y estrategias orientadas a la reducción de sus índices de rotación de personal, en beneficio de la productividad y eficiencia de la operación.

**Mecanismos de comunicación y atención al cliente.** La Fiduciaria ha dispuesto diversos mecanismos de comunicación y atención a clientes, dentro de los cuales se encuentran: medios digitales (página web, correo electrónico y redes sociales), línea telefónica, ventanilla de correspondencia, Defensor del Consumidor Financiero y canales transaccionales (PSE, Fiduagraria transaccional, recaudo empresarial y central de pagos). Lo anterior, favorece el servicio al cliente, la protección y educación de los consumidores financieros.

De igual forma, **Value and Risk** destaca las mejoras permanentes en las plataformas transaccionales, como la validación biométrica en la APP, lo cual promueve el uso del mismo, la experiencia del cliente y agilidad en los procesos.

Por otro lado, a noviembre de 2022, se presentó una reducción interanual de 38,22% de las PQRD<sup>16</sup> recibidas, las cuales llegaron a 16.806, asociadas en su mayoría a solicitud de información (42,48%), de documentos (41,78%) y de pagos (13,97%), con un cumplimiento en la atención del 97% para las

recibidas por el SAC y de 99,25% para las radicadas en las unidades de gestión.

**Prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.** La gestión de Sarlaft está encabezada por la Gerencia Integral de Riesgos y el Oficial de Cumplimiento, la cual se encuentra alineada con el marco normativo a nivel local y las mejores prácticas a nivel internacional.

En virtud de la Circular 011 de 2022, se realizaron ajustes al manual Sarlaft, respecto a la unificación del formulario y política de conocimiento para clientes potenciales, proveedores, compradores, empleados, entre otros. Además, implementó la política de actualización de información de clientes, beneficiarios de contrato y proveedores; creó un grupo de apoyo al comité de Presidencia para la aprobación de vinculación de clientes con algún factor de riesgo alto y ajustó la política sobre jurisdicciones consideradas en alto riesgo por el GAFI<sup>17</sup>.

### EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO

La Fiduciaria tiene estructurado un robusto Sistema de Control Interno (OCI) alineado con la regulación local, las mejores prácticas del mercado, los parámetros establecidos por la Función Pública - DAFP y las normas técnicas.

Por lo anterior, la Fiduciaria cuenta con una Oficina de Control Interno encargada del control y monitoreo de los procesos y de los riesgos a los que está expuesta la organización. Además, tiene como función la formulación de los planes de auditorías, velar por su cumplimiento y monitorear la ejecución de las recomendaciones derivadas de los mismos. Para ello, se soporta en el Comité de Auditoría (con participación de miembros de la Junta Directiva) y la Revisoría Fiscal.

Para 2022, se programaron 57 actividades de auditoría, seguimientos normativos, evaluación a la efectividad de los planes de acción, asistencia y preparación de comités, entre otros. De manera trimestral, la OCI reporta al Comité de Auditoría el estado, cumplimiento y resultados de los trabajos realizados. Al tercer trimestre del 2022, se dio un

<sup>16</sup> Peticiones, quejas, reclamos y denuncias.

<sup>17</sup> Grupo de Acción Financiera Internacional.



cumplimiento del 94,4% del plan definido para la vigencia.

En el mes de noviembre de 2022, la Fiduciaria obtuvo la recertificación en la norma ISO 9001:2015 y no se presentaron sanciones por parte de ningún órgano de control o situaciones que reflejen deficiencias en la gestión de recursos de terceros.

**CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DE LOS PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN**

La Fiduciaria gestiona cuatro FICs y cuatro portafolios de seguridad social, los cuales se encuentran estructurados de acuerdo con su naturaleza y perfil de riesgo, que a su vez están determinados por lo establecido normativamente, por los reglamentos y por la política de inversión del fideicomitente.

A octubre de 2022, el monto administrado en Fondos de Inversión totalizó \$919.358 millones. El FIC 600 se configura como el principal, con una participación del 98% del total. Frente a la pasada calificación no se presentaron cambios en los objetivos o políticas de inversión. Sin embargo, en el FIC Confirenta, se modificó el perfil de riesgo, de “moderado” a “conservador”, con el fin alinearse a la gestión actual de los activos que los conforman.

Se resalta la creación del FIC Abierto RentaCol (inició operaciones en diciembre de 2022) como una alternativa conservadora de inversión. Al cierre de 2022, este fondo ascendió a \$385.277 millones.

Producto	Perfil	Benchmark	Estrategia	Activos Core
FIC Confirenta	Conservador	Peer Group de acuerdo con la rentabilidad y volatilidad	Activa	Tradicionales Renta Fija
FIC 600	Conservador Decreto 1525	Peer Group de acuerdo con la rentabilidad y volatilidad	Activa	Tradicionales Renta Fija
FIC Abierto con Pacto de Permanencia Renta País	Conservador	Peer Group de acuerdo con la rentabilidad y volatilidad	Activa	Tradicionales Renta Fija
FIC Rentacol	Conservador	Peer Group de acuerdo con la rentabilidad y volatilidad	Activa	Tradicionales Renta Fija

Fuente: Fiduagraria S.A.

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

**Riesgo de crédito y contraparte.** Para la gestión de este tipo de riesgo, la Entidad definió políticas, procedimientos y metodologías, las cuales tienen como principal objetivo establecer los cupos de negociación para los portafolios de inversión.

Para ello, se soporta en la metodología *Camel*<sup>18</sup>, la cual tiene en cuenta tanto variables cuantitativas como cualitativas, con actualizaciones periódicas y una revisión continua al comportamiento de los sectores, para la generación de alertas tempranas que son evaluadas por la GIR y los Comités de Inversiones y Riesgos.

Así, las actualizaciones al modelo de cupos se realizan de manera semestral y son aprobados por los Comités de Inversiones de cada uno de los portafolios administrados.

El control y monitoreo de estos límites se realiza en línea y de forma automática a través de los aplicativos SIFI y *Master Trader*, los cuales garantizan el cumplimiento de las políticas de riesgo de emisor y contraparte en la negociación de cada portafolio.

**Riesgo de mercado.** Para soportar la gestión de este riesgo, la Fiduciaria tiene definidas políticas, metodologías y procedimientos, que recopilan las diferentes directrices internas, la normatividad a nivel local, así como las mejores prácticas de mercado.

Para medir y controlar la exposición al riesgo de mercado, Fiduagraria aplica el modelo regulatorio establecido por la SFC, así como un modelo interno *EWMA*<sup>19</sup>, sobre los cuales se definen límites y alertas para cada uno de los portafolios administrados, con diferentes planes de acción ante el sobrepaso en algunas de las bandas definidas.

Por lo anterior, se realizan pruebas de *stress* y *back testing* periódicamente con el fin de verificar la validez y consistencia de los modelos. Además, realiza informes diarios para el monitoreo de los límites, la valoración de portafolios y el arqueo de títulos valores. Resultados que son presentados periódicamente a la Junta Directiva y a los Comités de Inversión.

De igual forma, el área de riesgos efectúa un control sobre las tasas de negociación de primarios y sobre las tasas de negociación pactadas a través de llamadas y correos electrónicos. Así mismo, se realiza la verificación de los protocolos de negociación con las contrapartes, con el fin de

<sup>18</sup> Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity

<sup>19</sup> Marco de Apetito de Riesgo.



asegurar la transparencia de las negociaciones de la Tesorería.

**Riesgo de liquidez.** Para la gestión de este riesgo, Fiduagraria cuenta con un manual de procedimientos de SARL, que contiene la metodología para la identificación, medición control y monitoreo del mismo. Para la medición de este riesgo, la Entidad calcula el Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL), tanto para el portafolio propio, los FIC y demás portafolios administrados.

Recientemente, la Fiduciaria estableció un modelo para la medición de riesgo de liquidez para portafolios de terceros, con el fin de fortalecer la gestión de este riesgo y dar cumplimiento a la normatividad vigente, lo cual a su vez contribuye con la mejor gestión de tesorería.

Para la medición de riesgo de liquidez de los FICs, se realizan modelos internos para la estimación del máximo retiro probable que podría afectar la liquidez de los mismos. Por su parte, para la Sociedad, calcula flujos de caja proyectados a fin de identificar posibles descalces o necesidades de liquidez.

**Reportes de controles.** Value and Risk resalta los mecanismos definidos para realizar el monitoreo y el control de los procesos de inversión, con el fin de garantizar el cumplimiento de los límites y cupos asignados.

Para lo anterior, se generan informes periódicos dirigidos a la alta dirección, a la Junta Directiva, a los comités de inversiones, así como a las diferentes áreas involucradas en el proceso de inversión, entre los que se encuentran:

- Informe diario y semanal de mercado.
- Participación por adherente.
- Informe de cupos.
- Seguimiento al *peer group*.
- Informe de VaR.
- Control de tasas e indicadores.
- IRL para FICs y Sociedad.
- Control de valoración de precios.

**Riesgo operacional y continuidad del negocio.** Fiduagraria tiene establecido un SARO que se encuentra alineado con la normativa y las mejores prácticas a nivel internacional, en el que se destaca el continuo fortalecimiento de los parámetros de identificación, monitoreo y control, así como los

esfuerzos realizados para mantener una adecuada cultura de riesgos.

De acuerdo con la información suministrada, durante 2022, se registraron 43 ERO, de los cuales seis fueron tipo A, con afectación en los estados financieros y generaron pérdidas por \$19 millones, asociados a la Gestión de Operación y Liquidación Negocios Fiduciarios (67,47%) y Gestión de Inversiones (28,67%).

Con respecto al Plan de Continuidad de Negocio, en el periodo de análisis, llevó a cabo la actualización del formato BIA para procesos misionales, estratégicos y de apoyo. De igual forma, realizó la actualización de la documentación del PCN, se aplicaron las recomendaciones entregadas por la SFC sobre el sistema y finalmente se realizó la revisión, aplicación y desarrollo de pruebas de continuidad del negocio - DRP, con resultados satisfactorios.

### INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

**Software.** En los últimos años, la Fiduciaria ha trabajado de forma permanente y continua en el fortalecimiento y modernización de su infraestructura tecnológica, cumpliendo a cabalidad con los planes de transformación digital establecidos.

SIFI se mantiene como su *core*, el cual integra los diferentes elementos y procesos clave que componen la operación, el control de los riesgos y la gestión de los portafolios.

En el marco del PETI 2022, sobresalen los avances en el proyecto de actualización del *core*, para el cual destinó un presupuesto de \$700 millones, que al cierre de 2022 tenía un avance de 93,27%.

**Seguridad de la información.** El Sistema de Seguridad de la Información de Fiduagraria está basado en los estándares definidos en las normas ISO 27001 y la C.E. 007 de 2018 de la SFC, lo que garantiza la disponibilidad, confidencialidad e integridad de los datos. De igual forma, sus políticas y lineamientos se encuentran definidos en manuales, procedimientos, instructivos y formatos incluidos dentro del Sistema de Gestión Integrado - SGI.

En 2022, se realizó la actualización de la política de seguridad de la información y ciberseguridad



respecto a las definiciones aplicables, actualización del marco normativo, inclusión de lineamientos para el teletrabajo. Adicionalmente, se actualizaron los procedimientos de gestión de Eventos o Incidentes de Seguridad y Ciberseguridad de la Información, y de monitoreos de Seguridad de la Información.

### PERFIL FINANCIERO Y FLEXIBILIDAD

**Evolución de los AUM totales.** A octubre de 2022, los AUM de la Fiduciaria totalizaron \$3,38 billones, con una variación interanual de +11,82%, por cuenta del crecimiento de las principales líneas de negocio, específicamente fiducia de administración (+8,47%) y FICs (+48,25%), que representaron el 64,93% y 27,14% del total, respectivamente.

Dinámicas explicadas por la entrada del Consorcio FAIA, dos patrimonios autónomos de Findeter para agua y vivienda de San Andres y un encargo fiduciario para el recaudo de la Universidad Distrital.

Para la Calificadora, la Fiduciaria continua con el reto de lograr una mayor diversificación de sus negocios, puesto que sus veinte principales negocios participaron con el 55,77% del total, mientras que el principal, con el 18,25% del total (PSAP que pasó a ser un Consorcio en enero de 2023).

Pese a ello, se pondera la capacidad de la Fiduciaria para la consecución de negocios, puesto que, a pesar de la salida de algunos importantes en los últimos años, presenta una senda creciente en el total de activos administrados, favorecidos, entre otros, por la dinámica de los FICs y la atracción de nuevos clientes.

**Evolución de la rentabilidad.** A octubre de 2022, los ingresos operacionales de la Fiduciaria alcanzaron \$41.455 millones (-50,77%), acorde con el comportamiento de las comisiones y los honorarios (-53,04%) que contribuyeron con el 92,29% del total.

Las comisiones brutas (que incluyen consorcios) sumaron \$41.944 millones, con una reducción interanual de 50,88%, determinadas por las líneas de administración (61,31%) y FIC (27,60%), cuyas

variaciones fueron de -64,43% y +38,83%, en su orden.

Por su lado, los gastos operacionales registraron una disminución interanual de 35,48% hasta alcanzar \$40.498 millones, por cuenta de la reducción de los de personal (-11,95%), de servicios temporales (-25,42%) e impuestos (-41,69%), contrarrestados por el crecimiento de gastos por procesamiento electrónico de pagos (+11,15%) y provisiones (+1.030%). Esto último, producto por las facturas pendientes pago tras la liquidación del negocio de “Colombia Mayor”.

De este modo, el resultado neto totalizó \$1.490 millones (-90,11%), con su correspondiente impacto sobre los indicadores de rentabilidad del activo (2,80%; -17,18 p.p.) y del patrimonio (3,31%; -31,87p.p.), y en el margen *Ebitda* que se ubicó en 13,41% (-15,93 p.p.).

Si bien la estructura de ingresos se ha impactado de manera importante con la salida del negocio de “Colombia Mayor”, también se ha presentado una significativa reducción de los costos operativos dada la supresión de la unidad de negocio asociada. Pese a ello, la Calificadora considera importante que la Fiduciaria continúe atrayendo negocios, mantenga la senda creciente de los activos administrados, aumente su oferta de valor y propenda por la búsqueda de negocios que tengan una adecuada relación costo beneficio en pro de sus resultados netos.

**Estructura financiera.** *Value and Risk* resalta la fortaleza y estabilidad de su estructura patrimonial, lo que, sumado al respaldo patrimonial de su principal accionista, es suficiente para respaldar un mayor volumen de negocios, para cubrir pérdidas no esperadas, acometer las inversiones proyectadas y el cumplimiento holgado de los niveles de solvencia mínimos.

A octubre de 2022, el patrimonio de la Sociedad totalizó \$54.140 millones (+2,60%), favorecido por la retención de utilidades de 2021. De este modo, el patrimonio técnico sumó \$51.514 millones (+40,90%), lo que dio como resultado un incremento en el margen de solvencia a 31,84% (+12,86 p.p.), con una importante holgura frente al límite regulatorio (9%).

**Portafolio propio.** El portafolio de la Fiduciaria está orientado a atender de forma eficiente las



necesidades de liquidez de la operación, con lo cual tiene una política de inversión conservadora, en la que predomina la alta calidad crediticia de las inversiones y la preferencia por la liquidez.

De igual forma, la Fiduciaria revisa de manera permanente su estrategia de inversión, a fin de anticiparse a las tendencias y movimientos del mercado y garantizar una mejor gestión del portafolio.

A octubre de 2022, el portafolio total de la Sociedad ascendió a \$23.333 millones, con una reducción de 51,64% frente al mismo mes del año anterior, de los cuales el 73,5% se encontraba en CDT, el 13,03% en FIC, 3,83% en TES tasa fija y el 6,22% en Bonos.

De igual forma, respecto a la composición de los títulos de deuda (83,55%), se destaca la calidad crediticia de los emisores, puesto que el 97,54% del portafolio contaba con calificación AAA o Riesgo Nación, así como la conformación por variable de riesgo, que se centró principalmente en tasa fija (52,17%), IPC (30,40%) e IBR (12,85%).

Por su parte, se presentó una reducción de la duración ponderada (sin incluir el disponible) la cual pasó de 463 días a 338 días, producto de la estrategia de privilegiar la liquidez para el pago de dividendos y con el fin de mitigar la volatilidad que se presenta en inversiones de mayor plazo.

**Contingencias.** Según la información suministrada por la Sociedad, a noviembre de 2022 cursaban en su contra trece procesos jurídicos con pretensiones por \$48.729 millones. Por monto, el 89,83% estaba catalogado como remoto, mientras que el 10,17% como posible. Por lo cual, cuenta con provisiones constituidas por \$1.779 millones.

Por monto, el 98,17% correspondió a procesos administrativos, seguidos civiles (1,55%) y laborales (0,27%). El de mayor cuantía (\$24.047 millones) corresponde a una acción popular en la que participa de forma solidaria y está clasificada con baja probabilidad de fallo adverso.

Adicionalmente, en contra de los fideicomisos y negocios administrados cursaban 96 procesos judiciales principalmente de tipo laboral y nulidad y restablecimiento del derecho.

De esta manera, y al considerar el nivel de pretensiones, las provisiones constituidas, la

posición patrimonial y el respaldo de la matriz, así como los robustos mecanismos de monitoreo y control de los procesos contingentes, en opinión de **Value and Risk**, la Fiduciaria mantiene una exposición moderada al riesgo legal. Por ello, es fundamental que garantice el monitoreo continuo de las acciones jurídicas que permitan evaluar posibles impactos sobre su estructura y perfil financiero.

### FORTALEZAS Y RETOS

#### Fortalezas

- Respaldo patrimonial y corporativo del Banco Agrario de Colombia, así como alianzas estratégicas con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y demás entidades del sector.
- Robustecimiento permanente de sinergias con el BAC, que contribuyen con una mayor eficiencia operativa, a fortalecer su planeación estratégica y a generar economías de escala en la ejecución de la estrategia comercial.
- Inversión permanente en aplicaciones y herramientas tecnológicas que mejoran la eficiencia y contribuyen con un mayor control de la operación.
- Fortalecimiento de las sinergias en planeación estratégica, con la participación en diferentes instancias de decisión y órganos de administración, lo cual favorece la gestión del gobierno corporativo.
- Estrategias y políticas de inversión soportadas en órganos colegiados, lo cual garantiza transparencia y objetividad en la gestión de inversión.
- Amplia experiencia y trayectoria de la Fiduciaria en la administración de negocios complejos tales como fiducia Pública, contratación derivada, entre otros.
- El equipo directivo y de inversión cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en el sector.
- Clara segregación física y funcional del *front, middle* y *back office*, con una adecuada documentación de roles y responsabilidades.
- Sólidos procesos de inversión alineados a los estándares regulatorios y a las mejores prácticas de la industria, lo que contribuye con la competitividad y la transparencia de la gestión de inversiones.



- Destacables sistemas de administración de riesgos, los cuales son sujeto de actualización permanente, y cuyos diagnósticos sirven como herramienta para la toma de decisión por parte de la alta Dirección y demás órganos de decisión.
- Certificación de calidad en la norma ISO 9001:2015.
- Sólida estructura patrimonial que le permite apalancar el crecimiento proyectado, las inversiones en tecnología y las pérdidas no esperadas.
- Amplia capacidad de atraer nuevos negocios fiduciarios.
- Cumplimiento al 100% de su plan de transformación tecnológica, así como del avance del proyecto de inteligencia de datos y la actualización del Core SIFI, lo cual redundará en una mayor eficiencia operativa.
- Sólida gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

### Retos

- Cumplir con los objetivos y metas estratégicas para 2023.
- Continuar trabajando en la diversificación de negocios y la creación de nuevos FICs y Fondos de Capital Privado con el objeto de reducir la concentración de ingresos y atomizar su participación.
- Llevar a cabo las estrategias comerciales planteadas tanto para FICs como para fiducia de administración, con el fin de fortalecer la estructura de ingresos y por ende mejorar los márgenes de rentabilidad del negocio.
- Mejorar los mecanismos de retención laboral, para evitar la fuga de conocimiento y la continuidad de los procesos.
- Fortalecer los controles y procedimientos respecto a la vinculación de clientes con el fin

de mitigar la materialización de riesgos de Sarlaft y SARO.

- Atraer negocios fiduciarios rentables, no solo para incrementar el volumen de los AUM, sino para generar mayores comisiones netas, que se vean reflejadas en la recuperación de los márgenes de rentabilidad de la Fiduciaria.
- Continuar fortaleciendo los mecanismos de transformación digital, que favorezcan la eficiencia operacional y promuevan el crecimiento del negocio.
- Realizar seguimiento a los procesos contingentes con mayores pretensiones, así como a la calificación de riesgo y sus respectivas provisiones, con el fin de anticiparse a los posibles impactos financieros ante su materialización.

---

Una calificación de riesgo emitida por Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores, es una opinión técnica y en ningún momento pretende ser una recomendación para comprar, vender o mantener una inversión determinada y/o un valor, ni implica una garantía de pago del título sino una evaluación sobre la probabilidad de que el capital del mismo y sus rendimientos sean cancelados oportunamente. La información contenida en esta publicación ha sido obtenida de fuentes que se presumen confiables y precisas. Por ello, la Calificadora no asume responsabilidad por errores, omisiones o por resultados derivados del uso de esta información. Las hojas de vida de los miembros del Comité Técnico de Calificación se encuentran disponibles en la página web de la Calificadora [www.vriskr.com](http://www.vriskr.com)

---