

EN LA MENTE DEL CFO

# Fernando Torres, CFO Principal Latinoamérica: “Queremos ser líderes regionales en pensiones y asset management”

A un año de comenzar la ejecución de la nueva estrategia, el negocio de administración de fondos en Chile experimentó un “cambio estructural” que eliminó las pérdidas. Por otro lado, a pesar de que el área de seguros no forma parte del plan estratégico, el CFO descarta que “esté en venta”.

POR FRANCISCO NOGUERA

Principal Financial Group está dentro de las 240 organizaciones más grandes por ingresos a nivel mundial. Desde hace más de dos décadas, cotiza en el principal índice bursátil estadounidense, S&P 500, y en 2023, Forbes la incluyó en su lista de empresas “más grandes y poderosas”.

Con más de 140 años de trayectoria y tres décadas en Latinoamérica, la multinacional tiene operaciones directas en Chile, Brasil y México, además de clientes en Colombia, Perú y Uruguay. A nivel local, sus filiales son AFP Cuprum —negocio de pensiones—, Principal Asset Management AGF —administradora de fondos y gestión patrimonial— y Principal Compañía de Seguros de Vida —enfocada en rentas vitalicias—.

En los últimos años, la matriz ha trazado una estrategia focalizada en las áreas de gestión de activos y pensiones, negocios donde administran US\$ 750 mil millones en activos a nivel global.

En medio de ese plan, Latinoamérica cumple un rol clave. “La estrategia se enfoca en el negocio de asset management en la región, ya que vemos que Latinoamérica crece más que los mercados desarrollados”, apunta el CFO regional, Fernando Torres.

En entrevista con Señal DF, el eje-

cutivo explica que en “Principal, los movimientos no son bruscos, pero mueven mucha agua”. Pese a ello, la estrategia en Latinoamérica es ofensiva: “Queremos ser los líderes en pensiones y asset management en la región, y esa mirada regional es otro cambio importante en nuestra estrategia”.

Torres, Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y MBA en Harvard, arribó en 2002 al grupo a través de la filial chilena Principal Créditos Hipotecarios, y dos años después se convirtió en gerente general de ese negocio. Tras eso, escaló a cargos regionales hasta que en 2012 asumió como Chief Strategy and Business Development Officer de la región, y en mayo de 2019 asumió como Chief Financial Officer (CFO), aunque manteniendo sus funciones anteriores.

Con una trayectoria profesional centrada en negocios, su actual doble cargo —CFO y CBO— lo hizo “reengancharse” con las finanzas. “Se juntaron los dos mundos y hoy veo el crecimiento de las filiales, sus iniciativas y desempeño, mientras que, por el lado de CFO, me encargó de la planificación y gestión financiera, administración de capital, entre otras variables”.

## A un año de la ejecución

—¿Desde cuándo viene esta estrategia del grupo?

—Esto no apareció de un día para otro. En el grupo veníamos discutiendo cuál era la forma en que queríamos competir en Latinoamérica y dónde podíamos ser exitosos. En medio de eso, específicamente dos años atrás empezamos a revisar con más fuerza nuestra estrategia y hace un año, coincidiendo con la llegada de Pablo Sprenger como presidente de Latinoamérica, comenzamos a ejecutarla y materializarla.

—¿Por qué enfocarse en esos negocios?

—Tenemos claramente definidos nuestros negocios prioritarios: pensiones y asset management. Dentro de estos, el negocio de pensiones es muy relevante desde el punto de vista de los resultados. Es más maduro y, por lo tanto, el foco está en cómo operar de manera eficiente y sustentable. ¿Por qué digo eso? Porque el negocio de pensiones siempre está sujeto a discusión regulatoria: pasa en Chile, nos ocurrió en México y también en Hong Kong. Por otro lado, en asset management vemos un gran potencial de crecimiento, pero todavía no alcanzamos el tamaño que queremos.

—¿Cómo lograrán imponerse en el mercado?

—Para nosotros, la integración regional tiene mucho sentido. Primero, por el impacto que genera en la relación con los clientes y, segundo, porque permite operaciones

más eficientes y una propuesta de valor más sólida. Nuestra ventaja es que somos un actor global con clientes en 80 países, con centros de trading en todas las latitudes y con un profundo conocimiento de los diferentes mercados.

—¿Y cuál es el desafío?

—El desafío es aprovechar, apalancar y aterrizar todo ese conocimiento en los países y en la región. Hasta ahora, tenemos varios ejemplos exitosos de ello.

## Expansión a doble dígito

—¿Cómo cerraron el 2024?

—Fue un buen año para el grupo y también para Principal Latinoamérica. Cumplimos con nuestras proyecciones de ganancias por acción y con el retorno sobre patrimonio, logrando los resultados esperados por los inversionistas. (...) Las ventas netas en Latinoamérica superaron con creces las expectativas, alcanzando los US\$ 1,8 mil millones, donde el negocio de asset management aportó cerca de US\$ 1,5 mil millones, un

récord histórico excepcional.

—¿Cuál es la proyección hacia adelante?

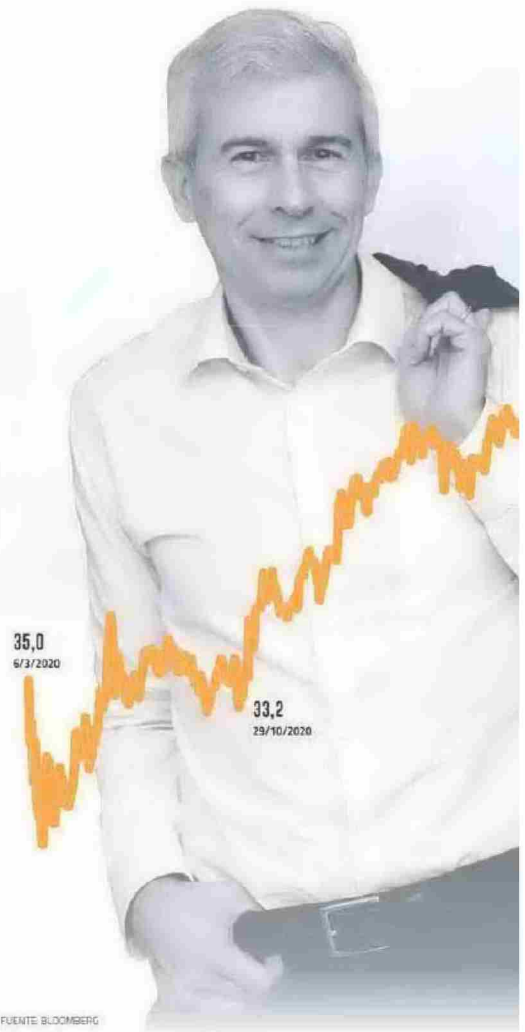
—En Latinoamérica nuestro mandato es el crecimiento, y el objetivo es expandirnos a doble dígito en resultados. Eso es algo que hemos logrado en los últimos años y 2024 no fue la excepción. En cifras, estamos hablando de un crecimiento entre el 10% y el 12%. De todas formas, buscamos un crecimiento rentable, es decir, no queremos crecer de cualquier manera, sino de forma sostenible y con rentabilidad.

—¿Habrá adquisiciones de otras firmas?

—No necesariamente, aunque siempre estamos abiertos a evaluar alternativas. En Principal tenemos oportunidades orgánicas muy fuertes para crecer y, de hecho, así lo hemos demostrado en el último tiempo.

## México, Brasil y Chile: tres escenarios distintos

—El mundo del asset management está desafiado, ¿ve cambios es-



**Desempeño de la acción de Principal Financial Group**  
Últimos 5 años (US\$)



**UTILIDAD DE LAS FILIALES CHILENAS**



**estructurales en la industria?**

-Es difícil dar una definición clara cuando uno está inmerso en la industria, pero si lo miramos con perspectiva, los cambios no han sido tan estructurales como se pensaba. Desde la crisis subprime en 2008, la inversión pasiva ha ganado fuerza de manera sostenida, mientras que otro cambio importante ha sido el crecimiento de los activos alternativos. De todas formas, ambas tendencias son más marcadas en mercados desarrollados. En nuestra región no se han consolidado con la misma intensidad.

**-Brasil ha sido un dolor de cabeza para muchos, ¿cómo le ha ido a Principal?**

-En Brasil tenemos un joint venture con Banco do Brasil, que es la compañía de pensiones más grande de Latinoamérica, y ese es un negocio que crece y funciona bien. Sin embargo, en asset management el panorama es más desafiante. El mercado brasileño es altamente competitivo, con alrededor de 950 gestores. Además, la situación

macroeconómica del país tampoco ayuda. (...) Los últimos tres años han sido los peores de la historia para el asset management en Brasil, por lo que estamos en un período difícil.

-¿Cuál es el plan ahí?  
-Como inversionistas de largo plazo, en este periodo debemos jugar a la defensiva. Eso significa mantener una operación sólida, estar muy cerca de nuestros clientes y preparar las condiciones para cuando el mercado vuelva a dinamizarse. La recuperación estará ligada a la política fiscal, las tasas de interés y, obviamente, el contexto político.

**-¿Contrasta con el escenario del país azteca?**

-En México tenemos una operación relevante en pensiones y un negocio de asset management que está creciendo pero debe ser más relevante. En este último, hemos consolidado nuestra posición de líderes en la distribución con arquitectura abierta, hemos fortalecido nuestro posicionamiento en el segmento corporativo, viendo una importante fuente de crecimiento

futuro; y finalmente hemos desarrollado soluciones de vanguardia en el mercado institucional mexicano.

**-En Chile, en 2024 el negocio de asset management dejó atrás los números rojos. ¿Qué ocurrió?**

-Las ganancias de ese negocio fueron de US\$ 1,3 millón, con más de US\$ 3.200 millones bajo administración. Estos resultados siguen una tendencia de crecimiento sostenida de los últimos años, representa un cambio estructural, y hacia adelante, tenemos una base de negocios que debería empezar a crecer de manera más fuerte y sostenible.

**-A nivel nacional, ¿cómo está la participación de mercado de la AGF?**

-Ocupamos el tercer lugar entre los no bancarios. Nos interesa ganar market share, pero nuestro foco es conseguir resultados consistentes con nuestra estrategia. Nuestra propuesta de valor es muy robusta, tanto en asesoría, soluciones, como resultado de inversiones. Consideramos que tenemos una ventaja relevante en nuestra red de distribución a través de asesores

independientes. A pesar de que no hay datos oficiales, creemos que tenemos la red más grande de distribuidores independientes en Chile, sumado a la mejor plataforma de servicios para dichos asesores.

**La experiencia en fondos generacionales**

**-¿Cómo ven el futuro de la industria de las AFP en Chile?**

-La reforma ya está definida y nuestro foco es ejecutar su implementación de manera impecable, entregando a nuestros afiliados la mejor propuesta de valor. En ese sentido, trabajaremos fuertemente en la incorporación de fondos generacionales, donde tenemos gran experiencia y excelentes resultados. (...) En México fuimos un actor clave en la articulación con el regulador para implementar este sistema en las Administradoras de Fondos para el Retiro, y hoy somos uno de los principales administradores de fondos generacionales en EEUU.

**-¿Qué impactos tendrá en AFP Cuprum la nueva regulación?**

-Aún faltan definiciones para dimensionar el impacto exacto, aunque tenemos cierta idea.

-¿Cuál es esa idea?  
-No tenemos cifras que podamos hacer públicas.

-¿Les preocupa una baja en las comisiones?  
-No creemos que se produzca un cambio estructural en ese aspecto.

**"No tenemos esa operación a la venta"**

-La compañía de seguros en Chile estuvo ad portas de venderse, ¿qué pasó?

-No tenemos esa operación a la venta. Nuestro foco está en seguir mejorando la propuesta de valor para nuestros clientes, independientemente de que no sea uno de nuestros negocios prioritarios.

-¿Van de salida en esta industria?  
-Para nosotros sigue siendo un negocio relevante, con una cartera importante que seguiremos atendiendo de la mejor manera posible.

-Al mirar las cifras de los últimos cinco años, las ganancias han caído y la participación de mercado también. ¿Seguirá esa tendencia?

-Es difícil anticipar cómo evolucionará el mercado, sobre todo en el negocio de rentas vitalicias, que es de alto consumo de capital. Creemos que tenemos un portafolio interesante y seguiremos navegando este contexto con la misma estrategia. 📈



ESCANEA EL CÓDIGO QR PARA VER EL VIDEO