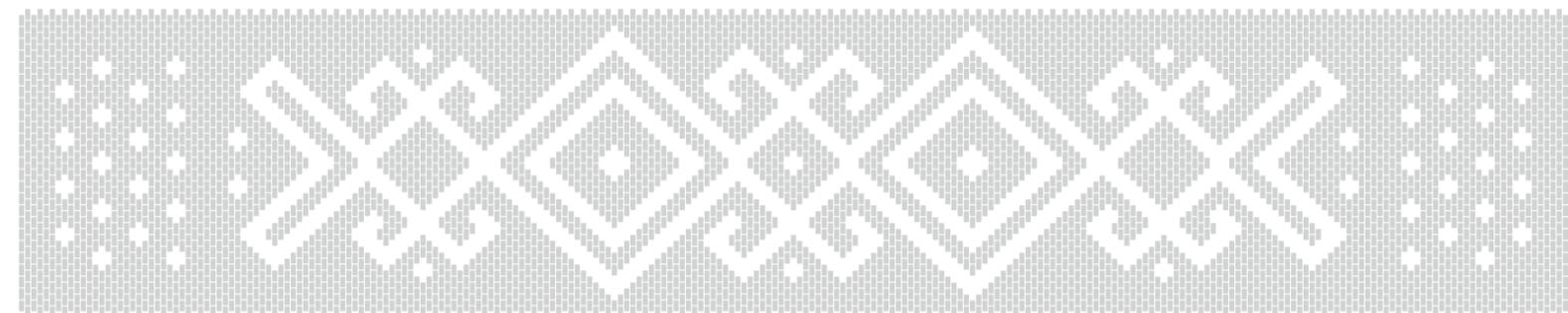


**Acompañamos a nuestros clientes  
a alcanzar sus sueños y metas**

**INFORME ANUAL 2016**

Los grafismos utilizados en la edición del Informe Anual 2016 de SURA Asset Management, son tomados de los tejidos y la creatividad de diversas etnias indígenas representativas en América Latina.



Acompañamos a nuestros clientes  
a alcanzar sus sueños y metas

**CONTENIDO »**

Presentación

**CAPÍTULO 1**

Sobre este Informe

06

**CAPÍTULO 2**

Carta del Presidente Ejecutivo

10

**CAPÍTULO 3**

Información Corporativa

16

**CAPÍTULO 4**

Informe de Gestión

30

**CAPÍTULO 5**

Estrategia

66

**CAPÍTULO 6**

Fortalecimiento Reputacional y de Marca

72

**CAPÍTULO 7**

Oferta Integral de Productos y Servicios

88

**CAPÍTULO 8**

Innovación

100

**CAPÍTULO 9**

Talento Humano

104

**CAPÍTULO 10**

Gobierno Corporativo

118

**CAPÍTULO 11**

Riesgos y Auditoría

150

**CAPÍTULO 12**

Compromiso con el Desarrollo Sostenible

172

**CAPÍTULO 13**

Desempeño de los Negocios en los Países

186

**CAPÍTULO 14**

Estados Financieros Consolidados

200

## HIJOS DEL SOL Y LA MONTAÑA

La fuerza de su memoria puede sentirse en esa danza en la que los pies vuelven a trazar los caminos y los contornos de una vida mítica que conforman cada una de las estructuras sociales, económicas y culturales que los sostienen como pueblo. Los Quechua Aymara son hijos del sol y de la montaña, de esos imponentes Andes que son el testimonio de uno de los más grandes imperios que América conoció. La agricultura, el pastoreo y la artesanía son sus mayores tesoros y legados, junto con esa lengua que nombró el mundo como pocas veces se ha vuelto a escuchar. Cada uno de sus tejidos representa ese espíritu unido a la llama, el desierto, la montaña, la laguna, el cielo. Una mochila Quechua Aymara, nacida de los telares y de las manos ágiles y sabias de las mujeres – mágica explosión de colores y creación –, revive aquella antigua historia en la que los hombres andinos, un día, rindieron tributo a la naturaleza, porque de ella venían, porque a ella pertenecían.

---

<b>País:</b>	Chile
<b>Región:</b>	Norte Grande de Chile (Tarapacá y Atacama)
<b>Pueblo originario:</b>	Quechua Aymara
<b>Población:</b>	45,000 personas en Chile aproximadamente
<b>Tejido:</b>	Mochila

---

Sobre este  
Informe

01

Compartimos con ustedes este Informe Anual 2016 que recoge los aspectos más relevantes del desempeño y la gestión organizacional en los seis países donde operamos, evidenciando los **principales logros alcanzados como Compañía** en las distintas áreas en que nos desenvolvemos. De esta forma, también presentamos los retos que vislumbramos en el mediano y largo plazo y los desafíos que tenemos como Organización.

La información ampliada sobre este informe de gestión estará disponible en versión digital en **[www.sura-am.com](http://www.sura-am.com)**

La información aquí contenida se enmarca entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016, y si bien no cuenta con verificación externa, todos los datos aquí consignados sí tienen las validaciones internas pertinentes. La información y las cifras incluidas en este informe de gestión corresponden al contenido de los Estados Financieros Consolidados de SURA Asset Management S.A., elaborados bajo *International Financial Reporting Standards*, IFRS por sus siglas en inglés, para propósito especial, los cuales han sido sometidos al proceso de auditoría externa.

Las cifras del Estado de Resultados Integral están expresadas con la tasa de cambio promedio de cada respectivo período. Las cifras del Estado de Situación Financiera están expresadas con la tasa de cambio de cierre de cada período.

Cabe anotar que, dando cumplimiento a las disposiciones aplicables, la Compañía cuenta con Estados Financieros Individuales, de propósito general, elaborados bajo normas colombianas, los cuales fueron oportunamente presentados y aprobados por la Junta Directiva.

Para mayor accesibilidad y cobertura, la información ampliada estará disponible en versión digital en [www.sura-am.com](http://www.sura-am.com), en un documento donde incluimos mayor despliegue de algunos capítulos pues requieren más nivel de detalle, lo que nos permite presentar información con la integridad y completitud requeridas para responder fielmente a nuestro compromiso con los distintos grupos de interés.

## DE TIERRAS HONDAS

Su nombre lleva la marca de los que han venido de tierras ocultas: *triquís*. Un viaje desde muy abajo que les recuerda que solo es posible el movimiento en un mundo que exige transformación a cada paso, en cada cosa. El mapa de ese viaje lo llevan en su *huipil*, que es más que una manta de tejidos suntuosos y diestros sobre el cuerpo: es la misma tierra con la que se cobijan, el hogar que llevan auestas, raíces adentro de ellos mismos. Por eso el color rojo, potente, misterioso, fecundo; hecho de la memoria de las mujeres, de la vida expansiva que ellas simbolizan. Vestidas con su *huipil*, son totalidad: su cabeza es el sol soberano; los rayos coloridos que descienden, los arcoíris; las líneas superpuestas, la fiesta diversa y sagrada de la naturaleza; y las dos franjas que van de abajo a arriba, y que todo lo atraviesan, son el camino de la oruga. Y esa es la esencia: oruga venida de la vegetación, y que en su ascenso y larga espera se vuelve crisálida y luego mariposa, que estalla en colores al batir por primera vez sus alas. El *huipil*, de rojo tierra, es celebración de la vida y la muerte porque transformarse, antes que pena y silencio, es canto y alegría, descifrados en ese tejido que es la otra piel.

---

País:	México
Región:	Estado de Oaxaca
Pueblo originario:	Triquis
Población:	15,000 personas aproximadamente
Tejido:	Huipil

---

Carta del  
Presidente Ejecutivo

02

Presentamos este Informe Anual 2016 que da cuenta de los **resultados de la gestión sólida y sostenible** enfocada en entregar valor a nuestros clientes.



---

**IGNACIO CALLE CUARTAS**  
Presidente Ejecutivo  
SURA Asset Management  
*Latinoamérica*

---

**P**resentamos este Informe Anual 2016 que da cuenta de los resultados de la gestión sólida y sostenible enfocada en entregar valor a nuestros clientes. En un año marcado por el panorama y cambios que se dieron en lo económico, dada la volatilidad de los mercados financieros, un menor crecimiento económico y las presiones en la devaluación de las monedas de los países donde tenemos presencia y, sumado a esto, un entorno político y social que nos plantea retos y desafíos de cara al futuro.

No cabe duda de que hoy nuestra forma de hacer negocios se está transformando, con nuevas generaciones que demandan una forma diferente de acercamiento y de asesoría y que generan cambios en la forma de como las organizaciones deben relacionarse con estas generaciones. Es por esto, que la transformación tecnológica debe ir avanzando y acercándonos más a estos nuevos consumidores, y por tal razón, invertir y generar una cultura innovadora nos llevará a ser sostenibles, pensar de manera más disruptiva y lo más importante aún, de estar cerca de nuestros clientes.

Somos conscientes de estos desafíos y de las capacidades que necesitamos para afrontarlos, por ello, contamos con un talento humano capaz de materializar

## SURA Asset Management promueve el ahorro voluntario para construir un mejor futuro

estos cambios y ponerlos al servicio de nuestra propuesta de valor.

Paralelo al entorno económico y político, los aspectos sociales también marcaron la ruta del 2016 y, seguramente, tendrán consecuencias en el mediano plazo en los diferentes países donde la Compañía está presente. Los sistemas de pensiones no estuvieron exentos de estas problemáticas, incluso el debate en algunos países como Chile trascendieron de lo técnico a lo político.

2016 estuvo marcado por varios hitos para el sistema privado de pensiones que alcanzaron una alta visibilidad en la opinión pública, la materialización de la Ley de retiro del 95.5% en Perú, las movilizaciones con un marcado descontento social en Chile, cambios en la asesoría en Colombia para que las personas definan la conveniencia del régimen donde deben aportar, y la posibilidad de una reforma en El Salvador, fueron, entre otros, temas que pusieron

en la agenda pública las necesidades de ajustes que requieren los sistemas pensionales para cumplir con su objetivo de entregar mejores pensiones a los ciudadanos.

No obstante, existe consenso en que las reformas estructurales de los sistemas de contribución definida han aportado importantes avances especialmente en temas de sostenibilidad financiera, contribución al crecimiento económico, así como mayor equidad entre trabajadores.

Para lograr esto SURA Asset Management promueve el ahorro voluntario, consciente de la importancia de éste como complemento del ahorro obligatorio, para construir un futuro mejor y una vejez digna. Además de esto, la Compañía viene adelantando proyectos de educación previsional y alianzas con instituciones multilaterales que permitan generar información y experiencias concretas para aumentar el ahorro previsional voluntario.

# 2017

## Continúa la búsqueda de un crecimiento sostenible y eficiente

2017 será un año de retos para nuestra organización, para esto estamos evolucionando nuestro modelo de negocio, donde continuamos buscando un crecimiento sostenible y eficiente en el negocio Mandatorio, una aceleración del negocio de Wealth Management, apalancados en nuestra asesoría integral, donde venimos trabajando aprovechando las ventajas de contar con expertos de inversiones en diferentes países de la región, que nos permita consolidarnos como un actor fundamental en la región.

## SENTIR LA FUERZA DE KOSHI

Ellos son el río. Su caminar se acompasa a las aguas. Viven y mueren al lado del *Ukayali*, uno de los brazos de la gran Anaconda que luego desemboca para alimentar al Amazonas. Ser *Shipibo* es poder sentir la fuerza de *Koshi* en las plantas de poder, como la *Ayaguasca*; inclinarse ante ella por agradecimiento, y beberla, es el inicio de la visión que luego podrá hacerse materia en el *kené*, el diseño místico que las mujeres convierten en la mayor expresión de su espíritu, pues allí mismo se gesta. Aprender su técnica es como una prueba, no solo de constancia sino de intuición, que debe poder fluir como río al llenarse de *Koshi*. Algunos *Kené* nacen de la pintura de barro y corteza de nogal, para su dibujo se usan astillas de madera sobre telas de algodón; otros se bordan con hilos de colores que representan al sol (rojo-amarillo-blanco) o a la luna (negro-verde-azul). Cualesquiera sean las formas de los *Kené* (diseños de cuadrados, rombos, cruces, círculos), ellos son la afirmación de la belleza que nace como una canción visual de la indomable y autónoma selva y de los estratos del cosmos, laberinto de los secretos del origen primero; pero, en especial, todo *Kené* es una experiencia de curación: sanación para el alma y el cuerpo en procura de la unidad ancestral. Llevarlo, verlo, puede ser la más sagrada medicina: una que viene de adentro y que se expande hasta hacerse canto en el silencio de la noche.

---

<b>País:</b>	Perú
<b>Región:</b>	Río Ukayali
<b>Pueblo originario:</b>	Shipibo
<b>Población:</b>	6,000 personas aproximadamente
<b>Tejido:</b>	Kené

---

Información  
Corporativa

03

SURA Asset Management es una **compañía latinoamericana, líder en pensiones y especialista en ahorro e inversión**, con operaciones en Chile, Colombia<sup>1</sup>, México, Perú, El Salvador y Uruguay. Es filial de Grupo SURA, además de contar con cinco co-inversionistas de primer nivel que poseen una participación minoritaria.

**M**edida en activos, **la Compañía es el administrador de activos no bancario más relevante en América Latina**, lo que está muy asociado al negocio de pensiones, donde ocupa el lugar número uno con una participación de mercado de 23.3%, en la industria de pensiones con un total de USD 113.0 billones en activos administrados, pertenecientes a 18.7 millones de clientes en seis países de la Región.

» **+ 9,400**  
COLABORADORES

» **18.7** MILLONES  
CLIENTES

» **23.3 %**  
PARTICIPACIÓN DE MERCADO  
INDUSTRIA DE PENSIONES

» **USD 113.0** BILLONES  
ACTIVOS ADMINISTRADOS

SURA Asset Management nace en 2011 como filial de Grupo SURA en el marco de la adquisición de los activos, propiedad de ING, en los negocios de pensiones, seguros de vida y fondos de inversión en Chile, Colombia<sup>1</sup>, México, Perú y Uruguay. Si bien la historia de SURA Asset Management es reciente, las administradoras de fondos de pensiones en las cuales tiene presencia cuentan con una larga trayectoria que se remonta a los inicios de los sistemas de capitalización individual en la década de los 80 y '90.

Más de 9,400 colaboradores conforman un equipo humano con grandes capacidades técnicas y humanas que se constituye en base fundamental para asumir los retos que nos planteamos como Compañía multilateral.

1. Si bien se trata de entidades no vinculadas, la información de AFP Protección y AFP CRECER se incluye para efectos informativos, por cuanto SURA Asset Management posee una participación relevante en estas compañías.

**Inversiones estratégicas**



**81.1%**



**SURAMERICANA:**  
SEGUROS, TENDENCIAS  
Y RIESGOS

- » Seguros generales
- » Seguros de vida
- » Seguridad social:
  - Riesgos laborales
  - Plan obligatorio de salud (POS) y planes complementarios de salud
  - Instituciones prestadoras de salud (IPS)
- » Negocios complementarios



**78.7%**



**PENSIONES,  
AHORRO E  
INVERSIÓN**

- » Pensiones obligatorias
- » Pensiones voluntarias
- » Seguros previsionales
- » Fondos de inversión
- » Rentas vitalicias
- » Seguros de vida
- » Cesantías
- » Negocios complementarios



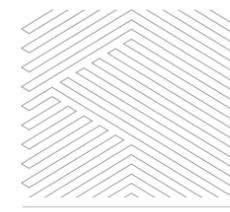
**46.4%**



**BANCA  
UNIVERSAL**

- » Banca comercial
- » Banca de consumo
- » Bancaseguros
- » Banca de Gobierno
- » Administración de activos
- » Productos de tesorería
- » Banca de inversión
- » Banca *off-shore*
- » Banca privada
- » Otros servicios financieros complementarios

**Inversiones industriales**

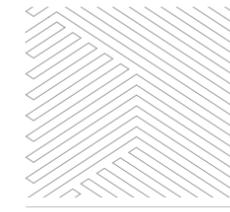


**35.2%**



**ALIMENTOS  
PROCESADOS**

- » Carnes frías
- » Galletas
- » Chocolates
- » Café
- » Helados
- » Pastas
- » Negocios de soporte
- » Distribución
- » Canales alternativos



**35.7%**



**CEMENTO,  
ENERGÍA E  
INFRAESTRUCTURA**

- » Cemento
- » Concreto
- » Agregados
- » Generación de energía
- » Distribución de energía
- » Puertos
- » Inmobiliario
- » Negocios de soporte
- » Logística
- » Transporte

**Inversiones en crecimiento**



**Otras inversiones**



\* Los porcentajes corresponden a la participación accionaria con derecho a voto de Grupo SURA en cada una de las compañías.

## « SURA ASSET MANAGEMENT EN GRANDES NÚMEROS »

### ◆ AUM

**USD 113.0** BILLONES

▲ 9.7 %\*

### ◆ PARTICIPACIÓN DE MERCADO\*\*

**23.3 %**

Posición 1

### ◆ CLIENTES

**18.7** MILLONES

▲ 7.9 %

### ◆ COLABORADORES

**9,478**

Administrativos » 37.3 %

Ventas » 62.7 %

▲ 3.1 %

### ◆ BASE SALARIAL

**36,467** MILLONES

▲ 3.7 %\*

Cifras a diciembre 2016.

La información de AFP Protección y AFP Crecer se incluye para efectos informativos, por cuanto SURA Asset Management posee una participación relevante de esas compañías.

\* Para efectos de comparación, las variables que se presentan en este reporte son en tasa constante, es decir, eliminando el efecto de la tasa de cambio. Tasa constante: Las cifras de 2015 están reexpresadas a las tasas de cambio de diciembre de 2016.

\*\* Participación del mercado de las AFP con base en los Activos bajo administración, calculada con la información pública de la Superintendencia de Pensiones.



**MÉXICO**

◆ **USD 23,700** MILLONES

◆ **14.9 %** Posición 3

◆ **7.3** MILLONES

◆ **2,865**



**EL SALVADOR**

◆ **USD 4,384** MILLONES

◆ **47.1 %** Posición 2

◆ **1.5** MILLONES

◆ **333**

◆ **2,657** MILLONES



**COLOMBIA**

◆ **USD 26,187** MILLONES

◆ **36.6 %** Posición 2

◆ **5.6** MILLONES

◆ **2,038**

◆ **11,606** MILLONES



**PERÚ**

◆ **USD 18,367** MILLONES

◆ **40.0 %** Posición 1

◆ **2.1** MILLONES

◆ **1,157**

◆ **8,238** MILLONES



**CHILE**

◆ **USD 38,037** MILLONES

◆ **19.6 %** Posición 4

◆ **1.9** MILLONES

◆ **2,846**

◆ **12,740** MILLONES



**URUGUAY**

◆ **USD 2,299** MILLONES

◆ **17.8 %** Posición 2

◆ **331** MIL

◆ **153**

◆ **1,226** MILLONES

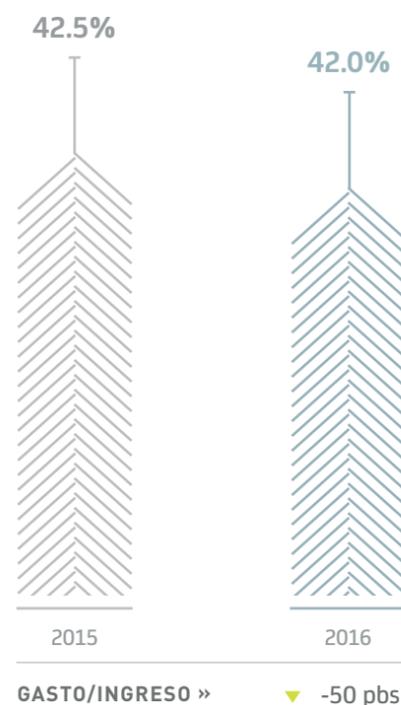
- ◆ AUM
- ◆ Participación de mercado
- ◆ Clientes
- ◆ Colaboradores
- ◆ Base Salarial

## PRINCIPALES CIFRAS FINANCIERAS »

PASIVO »  
**USD 6,102.3** MILLONES  
 ▲ 22.4%

ACTIVOS »  
**USD 8,934.3** MILLONES  
 ▲ 13.7%

PATRIMONIO »  
**USD 2,832.0** MILLONES  
 ▼ -1.5%



INGRESOS OPERACIONALES  
 ADMINISTRACIÓN DE  
 PENSIONES Y FONDOS » ▲ 2.0%

**USD 698.4** MILLONES

EBITDA » ▲ 1.4%

**USD 416.9** MILLONES

UTILIDAD OPERATIVA » ▲ 4.5%

**USD 329.5** MILLONES

MARGEN TOTAL DE  
 SEGUROS » ▲ 27.8%

**USD 156.7** MILLONES

EBITDA SIN ENCAJE » ▲ 0.3%

**USD 386.3** MILLONES

UTILIDAD NETA » ▲ 20.7%

**USD 202.3** MILLONES

## PRINCIPALES CIFRAS NO FINANCIERAS »



◆ 100%  
 7,024 Proveedores

◆ 96%  
 6,754 Nacionales

◆ 4%  
 270 Internacionales

VALOR PAGADO PROVEEDORES »

**USD 372.1** MILLONES

▲ 34%

IMPUESTOS PAGADOS »

**USD 172.5** MILLONES

▼ -21%

👤 **2,096** VOLUNTARIOS

▲ 19%

🕒 **14,899.0** HORAS DE VOLUNTARIADO

▼ -0.6%

INVERSIÓN SOCIAL »

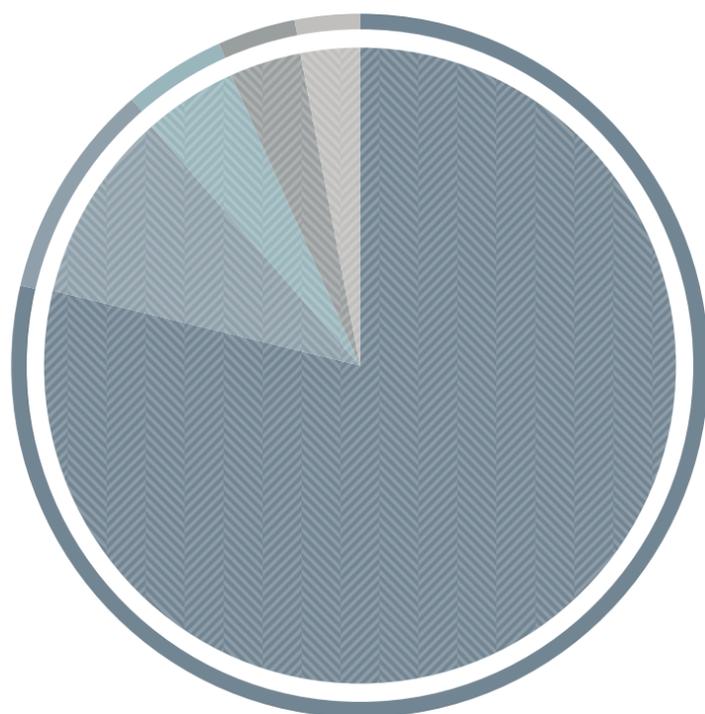
**USD 2.2** MILLONES

▼ -31.3%

Para efectos de comparación, las variables que se presentan en este reporte son en tasa constante, es decir, eliminando el efecto de la tasa de cambio, exceptuando las cifras del balance. Tasa constante: Las cifras de 2015 están reexpresadas a las tasas de cambio de diciembre de 2016.

**NUESTROS ACCIONISTAS »**

Si bien el mayor accionista es Grupo SURA, contamos con otros cuatro que poseen una participación minoritaria: Grupo Bolívar, Grupo Bancolombia, Corporación Financiera Internacional (IFC) que es miembro del Grupo del Banco Mundial y Grupo Wiese



◆ **78.71%**  
Grupo SURA

◆ **9.74%**  
Grupo Bolívar

◆ **4.87%**  
IFC

◆ **3.65%**  
Grupo Bancolombia

◆ **3.03%**  
Grupo Wise

**Accionistas de categoría mundial** que soportan nuestras decisiones como Compañía, siempre propendiendo por generar valor a nuestros grupos de interés

**JUNTA DIRECTIVA »**

Al cierre del ejercicio la Junta Directiva de SURA Asset Management está compuesta por siete miembros principales, de los cuales 4 ejercen como independientes.

**1 DAVID BOJANINI\***

**Presidente Junta Directiva**

» Miembro Patrimonial desde Julio de 2013

**2 GONZALO ALBERTO PÉREZ\***

» Miembro Patrimonial desde Julio de 2013

**3 ESTEBAN CRISTIAN IRIARTE**

» Miembro Independiente desde Marzo de 2016

**4 MIGUEL CORTÉS\***

» Miembro Patrimonial desde Julio de 2013

**5 MARIANNE LONER\***

Miembro Independiente desde Julio de 2013

**6 JAIME HUMBERTO LÓPEZ\***

» Miembro Independiente desde Julio de 2013

**7 CARLOS MURIEL**

» Miembro Independiente desde Marzo de 2016

**8 SUSANA DE LA PUENTE**

» Invitada permanente Junta Directiva

\*Si bien el primer nombramiento de estos miembros de la Junta se realizó en julio de 2013, para el periodo 2013-2014, lo cual consta en acta N° 9 de la Asamblea de Accionistas, posteriormente fueron reelegidos en Asambleas celebradas en marzo de 2014, para el periodo 2014-2016 y en marzo de 2016, para el periodo 2016-2018.

COMITÉS DE JUNTA » **COMITÉ DE COMPENSACIÓN Y DESARROLLO**

- » David Bojanini
- » Fernando Ojalvo
- » Marianne Loner

**COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO**

- » David Bojanini
- » Marianne Loner
- » Miguel Cortés

**COMITÉ DE AUDITORÍA**

- » Esteban Iriarte
- » Jaime Humberto López
- » Vacante

**COMITÉ DE RIESGOS**

- » Javier Suárez
- » Gonzalo Pérez
- » Carlos Muriel

**COMITÉ EJECUTIVO »**

**IGNACIO CALLE CUARTAS** » Presidente

**ANDRÉS BERNAL CORREA** » Vicepresidente Finanzas y Desarrollo Estratégico

**MARIA ADELAIDA TAMAYO** » Vicepresidente Negocios y Desarrollo Comercial

**JUAN CAMILO OSORIO LONDOÑO** » Vicepresidente de Inversiones

**SEBASTIÁN REY** » Vicepresidente de Riesgos

**JOAQUÍN IDOYAGA LARRAÑAGA** » Vicepresidente Legal y Cumplimiento

**CATALINA RESTREPO CARDONA** » Vicepresidente Talento Humano

**CLAUDIA PATRICIA URQUIJO RODRÍGUEZ** » Vicepresidente Operaciones y TI

**BEATRIZ CASTAÑO HOYOS** » Vicepresidente de Auditoría

**PRINCIPALES EJECUTIVOS POR PAÍS »**

**PABLO SPRENGER ROCHETTE**

» CEO México

**JORGE RAMOS**

» CEO Perú

**FRANCISCO MURILLO QUIROGA**

» CEO Chile

**GONZALO FALCONE**

» CEO Uruguay

**JUAN DAVID CORREA**

» Presidente Protección S.A.\*

**RUTH DE SOLÓRZANO**

» Presidente AFP Crecer\*

\* La información correspondiente a Protección S.A. y AFP Crecer, se incluye para efectos meramente informativos, toda vez que se trata de inversiones relevantes no controladas.

## HILOS DE PENSAMIENTO

Oficio de mujer: componer, imaginar, recordar, unir cada hilo con cuidado pero con fuerza. Una mochila existe para que ingrese al tiempo y allí permanezca, paciente, resistente, como el árbol que en el desierto acompaña las horas secas. “Concéntrate, que tu voz sea el sonido del tejido en movimiento, que los roces de las manos con la áspera tela sean una prueba de tu pensamiento que fluye en el hilar”, le dice la madre a la niña ante su primera mochila: “entrégale todo porque ella es como un útero, un nido para el espíritu; no descuides las líneas, que cada color sea una ofrenda a *Pulowi*, mujer primigenia, que la figura sea como un baile que te eleve a los vientos de *Juyá*, lluvia fecunda. Cada mochila, hija mía, es un altar a *Mateiea*, nuestro creador”. Tejer esa mochila será, para aquella niña que inicia en el ancestral oficio de las mujeres, vivir: sus manos serán creadoras y se volverán huella y memoria; pero también será morir un poco: cada mochila se llevará un pedacito de su espíritu. Por eso, saber mirar ese tejido, respetarlo, escucharlo, nos retornará una antigua imagen: no solo la de esa niña, sino la de un pueblo entero que en un tiempo ya perdido emigró de las selvas amazónicas a los desiertos de esa tierra que hoy llamamos Guajira.

---

<b>País:</b>	Colombia
<b>Región:</b>	Guajira
<b>Pueblo originario:</b>	Wayúu
<b>Población:</b>	200,000 personas aproximadamente
<b>Tejido:</b>	Mochila

---

Informe  
de Gestión

04

Avanzar en nuestra Estrategia con un rumbo que delimite los retos que tenemos de cara al futuro, que evidencie nuestro compromiso con la sostenibilidad y con la obtención de resultados sólidos, ha sido la premisa para que **SURA Asset Management** avance en su consolidación en América Latina como una empresa líder en pensiones, ahorro, protección e inversión.

**D**urante 2016 continuamos desarrollando nuestra ruta estratégica, siendo conscientes del panorama económico y político por el cual atraviesa el mundo, al cual no ha sido ajeno América Latina y las economías donde tenemos presencia. Estos cambios han tenido un impacto en los mercados laborales, lo que de alguna manera, afecta índices como el desempleo y el ingreso, variables determinantes para la industria de pensiones.

### CRECIMIENTO PIB

# 2016

PERÚ ▲ 3.9%

MÉXICO ▲ 2.3%

EL SALVADOR ▲ 2.3%

COLOMBIA ▲ 2.0%

CHILE ▲ 1.6%

URUGUAY ▲ 1.2%

La menor demanda de materias primas, el comportamiento de la tasa de cambio, el lento crecimiento de Estados Unidos y de países desarrollados, la alta volatilidad en los mercados financieros, entre otros, han sido los elementos que han impactado en la economía de la Región y han provocado el debilitamiento de los indicadores anteriormente mencionados.

Sin embargo, frente a esta turbulencia y sin alcanzar crecimientos como los de años anteriores, algunos países siguen estando fuertes, con proyecciones de crecimiento superiores a muchos países desarrollados, es así, como se espera un crecimiento del PIB<sup>2</sup> para 2016 del 3.9% para Perú, México 2.3%, El Salvador 2.3%, Colombia 2.0%, Chile 1.6% y Uruguay 1.2%, evidenciando, que, pese a la coyuntura internacional marcada por la desaceleración económica, hay fundamentales que sostienen el crecimiento de la Región.

### MERCADOS FINANCIEROS »

Los mercados financieros globales en 2016, se caracterizaron por una alta volatilidad dada la materialización de eventos que se consideraban poco probables como la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea (*Brexit*), la elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos y los resultados del plebiscito por la paz en Colombia. A pesar de lo anterior; una recuperación en los precios de los *commodities*, un proceso estable de normalización de política monetaria en Estados Unidos y un crecimiento económico mundial

2. Fuente: Informe Focus Economics, enero 2017. Las cifras de Uruguay y El Salvador no son oficiales.

Bajo este entorno mundial cambiante y dinámico, marcado por los cambios políticos, sociales y económicos, y que traen nuevos desafíos a las organizaciones, **SURA Asset Management continúa consolidándose como el líder latinoamericano en administración de pensiones, ahorro e inversión.**

ACTIVOS BAJO MANEJO

**USD 113.0** BILLONES

sin fuertes variaciones con respecto al año anterior, permitieron que la mayoría de los activos financieros presentaran un comportamiento favorable.

Los mercados latinoamericanos fueron los más favorecidos, con retornos en renta variable en los países de la Alianza del Pacífico del 9.2% en dólares, donde se resalta el desempeño de la bolsa de Perú, acumulando un crecimiento de 58.1% en moneda local, cerrando 2016 como una de las bolsas más rentable del mundo y una recuperación de la bolsa brasilera del 39% en su moneda local. Este desempeño fue superior al de los mercados emergentes y desarrollados. La única excepción fue el mercado mexicano que presentó desvalorizaciones en su renta fija y una fuerte devaluación del peso; dado el impacto de las elecciones en Estados Unidos.

Bajo este entorno mundial cambiante y dinámico, marcado por los cambios políticos, sociales y económicos, y que traen nuevos desafíos a las organizaciones, SURA Asset Management continúa consolidándose como el líder latinoamericano en administración de pensiones, ahorro e inversión con USD 113.0 billones de activos bajo manejo pertenecientes a 18.7 millones de clientes, gracias a la aplicación de nuestros principios de diversificación y gestión de riesgos que condujeron a lograr retornos positivos para los clientes en todos los fondos administrados, con rentabilidades reales favorables en la mayoría de los portafolios, que nos posicionan positivamente para asumir los desafíos propios de un año como 2017.

**REGULATORIO »** Desde el punto de vista regulatorio, 2016 fue un año desafiante para los sistemas de pensiones en varios de los países donde SURA Asset Management administra fondos de pensiones de sus afiliados. En Chile, Perú, Uruguay y El Salvador se presentaron y se materializaron propuestas de reformas a los sistemas de pensiones originadas, en gobiernos que buscan modificar sus esquemas normativos o en movimientos o iniciativas ciudadanas.

**En Chile, Perú, Uruguay y El Salvador se presentaron y se materializaron propuestas de reformas a los sistemas de pensiones originadas, en gobiernos que buscan modificar sus esquemas normativos o en movimientos o iniciativas ciudadanas.**

Bajo este panorama SURA Asset Management en su rol de líder en pensiones y con la convicción de que a través de la educación se logra un mejor entendimiento de la necesidad de ahorro, ha conformado un equipo multidisciplinario, que se encuentra estudiando todas las propuestas e iniciativas. Adicional ha realizado varias alianzas con multilaterales, es así que con el BID se formalizó un acuerdo

que busca analizar las conductas de ahorro, e instrumentar acciones dirigidas a incrementar el ahorro previsional.

#### CHILE

Las diferentes propuestas presentadas para perfeccionar el sistema de pensiones por parte de la Comisión Bravo (comisión de expertos creada en 2014 para trabajar propuestas de mejoras al sistema) no fueron implementadas por el gobierno quien no realizó cambios ni ajustes importantes, excusándose en otras prioridades económicas, lo cual generó un amplio descontento social que se canalizó en el movimiento ciudadano denominado “**NO+AFPs**”.

**Con el BID se formalizó un acuerdo que busca analizar las conductas de ahorro, e instrumentar acciones dirigidas a incrementar el ahorro previsional.**

## “Ley 95.5” EN PERÚ

Permite que las personas que cumplan los 65 años de edad puedan retirar el 95.5% de los recursos disponibles en su fondo de pensiones.

Este movimiento, que alcanzó un gran despliegue en medios nacionales y algunos extranjeros, propone el regreso a un sistema público de pensiones que reemplace el sistema privado actual, fundamentado en un fuerte cuestionamiento al modelo económico, en contraste al planteamiento eminentemente técnico, realizado por la comisión asesora previsional, más conocida como Comisión Bravo.

En respuesta a las presiones de la ciudadanía, el gobierno de Chile presentó unas propuestas concretas de modificaciones al sistema dentro de las que se destacan, entre otras: (I) el aumento gradual de un 5% en la cotización, llegando al 15% en un plazo de 10 años, con cargo al empleador y que permitirá crear un pilar de reparto de ahorro colectivo para atender a las pensiones más bajas, (II) creación de una AFP estatal, (III) incorporación gradual de los trabajadores independientes al sistema de pensiones, y (IV) la designación de representantes de los afiliados en la administración de los fondos para participar desde definiciones claves como las políticas de inversión.

Sin embargo, la cercanía de las elecciones presidenciales, genera

la incertidumbre de que el actual gobierno chileno tenga el tiempo suficiente como para presentar, aprobar e implementarlas una reforma. Lo más probable es que se convierta en un reto importante para el próximo gobierno. Nuestro anhelo es que toda reforma a este sistema que se quiera hacer cuente con sólidos fundamentos técnicos, así como con el apoyo del gobierno que deba implementarlos, de la ciudadanía y de las entidades locales e internacionales expertas en el tema de pensiones.

### PERÚ

A pesar de las controversias legales al respecto, en el mes de mayo comenzó a regir la denominada “Ley 95.5” que permite que las personas que cumplan los 65 años de edad puedan retirar el 95.5% de los recursos disponibles en su fondo de pensiones. Bajo esta norma se han retirado alrededor de USD1,400 millones de los fondos de las AFP en ese país, según la Asociación de AFP. De dichos retiros, se estima que un alto porcentaje tienen como destino el consumo, lo cual pondría en riesgo el futuro pensional de muchos peruanos que no tendrían un ingreso fijo durante su vejez, ya que al solicitar los recursos renuncian expresamente y por escrito a recibir

apoyo del gobierno en su vejez. Además, estos retiros impactaron negativamente el negocio de rentas vitalicias de las entidades aseguradoras peruanas incluyendo nuestra Compañía. Dentro de esta ley también se aprobó el retiro del 25% del fondo para la compra de vivienda.

### CREACIÓN DE COMISIÓN TÉCNICA que analizará propuestas para mejorar el sistema de pensiones y el sistema de salud del Perú.

El nuevo gobierno del Perú, bajo la presidencia de Pedro Pablo Kuczynski, anunció a finales del año 2016 la creación de una comisión técnica que analizará propuestas para mejorar el sistema de pensiones y el sistema de salud del Perú. Se espera que este nuevo gobierno formule propuestas surgidas de esta comisión al cumplir su primer año de mandato durante el tercer trimestre de 2017.

### EL SALVADOR

Entre enero y febrero de 2016 el gobierno presentó en la Asamblea Legislativa un Proyecto de Decreto de Reforma a la Ley de Pensiones con el cual está buscando reabrir el sistema de reparto a través de la instauración de un sistema mixto al cual deberán cotizar todos los afiliados. En este momento El Salvador se encuentra en un proceso de discusión sobre esta posible reforma.

Por otra parte, se reformó la Ley del Fideicomiso de Obligaciones Previsoriales, mediante la cual se exige a las AFP invertir en Certificados de Inversión Previsional (CIP), títulos de deuda emitidos por el Estado Salvadoreño a través de los cuales el gobierno obtendría recursos para el pago de pensiones públicas. No obstante, grupos de ciudadanos y asociaciones gremiales se mostraron en desacuerdo con la norma, argumentando que el gobierno utilizará dichos recursos para mitigar su déficit fiscal y atender el gasto fiscal. Finalizando el año, la Sala en lo Constitucional admitió una demanda que busca declarar inconstitucional dicha reforma, emitiendo además una medida cautelar que suspende la aplicación de la reforma a partir del mes de noviembre y, hasta tanto la mencionada Sala no se pronuncie en forma definitiva en cuanto a la inconstitucionalidad de dicha ley. Adicionalmente, grupos de ciudadanos y asociaciones gremiales están trabajando en propuestas de mejoras al sistema de pensiones y que buscan alternativas a lo que propone el gobierno salvadoreño.

En SURA Asset Management seguiremos contribuyendo al debate público en torno a las potenciales reformas, con aportes de carácter técnico que busquen siempre el mejoramiento de los actuales sistemas de pensiones.

## URUGUAY

Algunos trabajadores uruguayos – menores de 40 años al momento de la transición en el año 1997 del sistema de reparto al sistema mixto complementario de capitalización individual y reparto – y, que se vieron obligados por la ley que instauró este nuevo sistema a trasladarse al de contribuciones definidas, formaron un movimiento denominado “los cincuentones” con el objetivo de reclamar a las autoridades su reincorporación al antiguo sistema de reparto.

Además de manifestaciones sociales presentaron acciones legales ante la Suprema Corte de Justicia pidiendo que se declare la inconstitucionalidad de los artículos de la ley del sistema mixto que los obligó a incorporarse al nuevo sistema. El gobierno creó una comisión para revisar el tema.

## COLOMBIA

Finalmente, en Colombia, terminando la agenda legislativa del año se aprobó una reforma tributaria en la que se destaca la simplificación de los sistemas de determinación del pago de renta y la modificación del tratamiento de los aportes voluntarios a pensiones, en los cuales se destaca que los retiros de aportes voluntarios a pensiones obligatorias, tendrán una retención del 15% cuando sean aportes del afiliado con fines distintos de los pensionales. Con respecto a los aportes a pensiones voluntarias, a las personas naturales les aplicará el límite global para deducciones y rentas exentas de acuerdo a la fuente de ingreso (40% rentas de trabajo, 10% rentas de capital y rentas no laborales), y los retiros que se realicen a partir del 1 de enero de 2017 tendrán una retención del 7%, si no se cumplen determinadas condiciones establecidas en la norma.

Se espera que el 2017 sea también un año de gran actividad regulatoria en los países antes mencionados, donde se prevén reformas a los sistemas de pensiones en Perú, Chile y El Salvador.

## RESULTADOS FINANCIEROS »

En SURA Asset Management seguiremos contribuyendo al debate público en torno a las potenciales reformas, con aportes de carácter técnico que busquen siempre el mejoramiento de los actuales sistemas de pensiones.

Durante 2016 en SURA Asset Management continuamos avanzando en nuestro propósito de posicionarnos como Líderes en Ahorro en Latinoamérica. Al cierre del año, contamos, a través de nuestras compañías operativas, con USD 113 billones<sup>3</sup> de Activos Bajo Administración pertenecientes a 18.7 millones de clientes. En cuanto a la participación de mercado, en la Industria del Ahorro, excluyendo a la industria bancaria, somos un jugador clave pues ocupamos el primer lugar con el 15.5%<sup>4</sup>, al tiempo que continuamos siendo el líder indiscutible en pensiones con una participación del 23.3%, que es un 12.3% superior al de nuestro principal competidor.

Frente a los **Activos Bajo Administración en el negocio Mandatorio**, éstos presentaron un crecimiento en sus respectivas monedas locales; específicamente en Chile observamos un incremento del 4.4%, en Colombia del 13.3%<sup>5</sup>, México 9.9%, Perú 8.5%, El Salvador del 8.2%<sup>6</sup> y por último Uruguay del 13.4%. En consecuencia, si aislamos el efecto de variación en los tipos de cambio, los activos administrados por SURA Asset Management crecieron un **8.6% en la Región**.

Por su parte, el **negocio Voluntario**, incluyendo seguros, también tuvo una evolución positiva referente a los Activos Bajo Manejo, derivada de los planes de trabajo que apalancan nuestro propósito estratégico de fortalecer y proyectar la oferta en este foco de negocio; así, de manera consolidada alcanzamos un crecimiento de **19.3%**, explicado en los resultados positivos de

## PRIMER LUGAR

EN LA INDUSTRIA DEL AHORRO CON EL

# 15.5%

Excluyendo industria bancaria

LOS ACTIVOS ADMINISTRADOS

en el negocio Mandatorio crecieron en total

# 8.6%

EN LA REGIÓN

3. Para efectos de este informe, un billón de dólares es igual a USD 1,000,000,000.

4. Cifra sobre cálculos propios basados en información pública obtenida de Superintendencias a septiembre 2016 (Financieras, Valores, Seguros, Bancos, Pensiones), Asociaciones y Bancos Centrales según corresponda de cada país.

5 y 6. Si bien se trata de entidades no controladas, la información correspondiente a AFP Protección (Colombia) y AFP Crecer (El Salvador) se incluye en el presente informe para efectos informativos, por cuanto SURA Asset Management posee una participación accionaria relevante en estas Compañías.

cada país: Chile que contó con un crecimiento del 15.9%, Colombia del 15.9%, México del 21.3%, Perú del 24.9%, y Uruguay 179.1%.

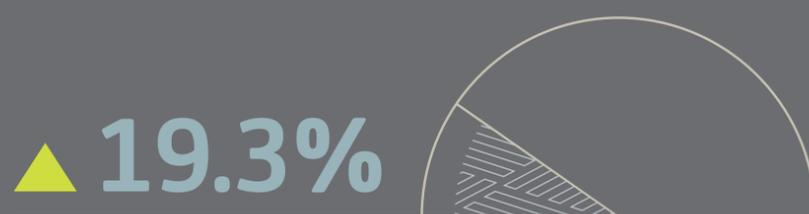
En el ámbito comercial, mantenemos esfuerzos continuados y articulados por entregar una oferta de valor cuyo foco es el cliente, estableciendo esquemas de interacción y relacionamiento que nos permitan incrementar la vinculación como vehículo para la permanencia, a través de una asesoría integral y diferenciadora. Así, durante 2016 incorporamos cerca de 1,365,200 nuevos clientes, al tiempo que el número de personas con productos voluntarios<sup>7</sup> y seguros tuvo un crecimiento relevante correspondiente al 7.4%. De otro lado, a pesar de los desafíos económicos de la Región, la base salarial en el negocio Mandatorio creció 3.7% con respecto al año 2015.

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.

Las cifras no son plenamente comparables debido a efectos no recurrentes ocurridos en 2015, dentro de los cuales el más significativo fue la devolución

7. Se refiere a productos de pensiones voluntarias, fondos mutuos, seguros, rentas vitalicias y corredora de bolsa.



**CRECIMIENTO NEGOCIO VOLUNTARIO  
EN ACTIVOS ADMINISTRADOS**

CHILE	15.9%
COLOMBIA	15.9%
MÉXICO	21.3%
PERÚ	24.9%
URUGUAY	179.1%

## INGRESOS OPERACIONALES

por administración de fondos de pensiones y fondos voluntarios

**USD 698.4** MILLONES ▲ 2.0%

de contingencias del orden de USD 23.2 millones, correspondientes a la recuperación de la garantía bancaria de Protección<sup>8</sup>.

Si bien nuestras compañías operan en moneda local, los resultados consolidados se ven afectados por tasas de cambio, es decir, por el fortalecimiento del dólar frente a las monedas latinoamericanas. Para efectos de comparación, las variaciones que se presentan en este reporte son en tasa constante<sup>9</sup>, es decir, eliminando el efecto de las tasas de cambio.

Los ingresos operacionales por la administración de fondos de pensiones y los fondos voluntarios, sumaron USD 698.4 millones creciendo un 2.0% contra el ejercicio anterior. El negocio Mandatorio tuvo un crecimiento de 4.2% y el Voluntario ahorro de 11.7%. De estos ingresos operacionales se destacan los ingresos por comisiones y honorarios creciendo un 3.5%, donde el negocio Mandatorio tiene un crecimiento de 3.0% y el Voluntario ahorro de 12.4%.

8. En diciembre 2015 se efectúa el análisis de la procedencia de la garantía bancaria constituida en 2013 a favor de Protección para cubrir las eventuales obligaciones que pudieran surgir, para dicha compañía, por los activos que en su momento ING Colombia poseía en títulos de la compañía Interbolsa S.A intervenida por la Superintendencia de Colombia y que al fusionarse con Protección fueron recibidos por esta última. Igualmente se evaluó la procedencia del reconocimiento de la contingencia que surgió por la probabilidad de tener que resarcir en algún momento a los afiliados de Protección por la pérdida de los recursos representados en las acciones de Interbolsa S.A. Como resultado del análisis efectuado por la compañía y la confirmación de los abogados se concluyó que la probabilidad de ocurrencia de dicho resarcimiento a los Afiliados de Protección es incierta y por tanto se reintegró la provisión efectuada por USD 23.2 millones y se canceló la garantía bancaria en su totalidad.

9. Tasa constante: las cifras del 2015 están reexpresadas a las tasas de cambio de diciembre de 2016.

## Primas Netas

# USD 933.0

## MILLONES

▲ 6.9%

**CHILE** ▲ 14.6%

**MÉXICO** ▲ 21.0%

**PERÚ** ▼ 34.7%

## El margen total de seguros cerró el año en

# USD 156.7

## MILLONES

▲ 27.8%

Por su parte las primas netas se ubicaron en USD 933.0 millones con un crecimiento del 6.9%. Se destaca Chile con un crecimiento de 14.6%, principalmente por su desempeño en los negocios de Rentas Vitalicias y Seguros con ahorro y, México con un crecimiento del 21.0%. Por otra parte, Perú presenta una disminución en primas netas de 34.7%, derivada de la ley de retiros 95.5%, la cual redujo el mercado de rentas vitalicias, sin perjuicio de lo cual, mantenemos un *market share* del 17.5% en este segmento a septiembre siendo los terceros del mercado.

El margen total de seguros cerró el año en USD 156.7 millones, creciendo un 27.8%.

Los gastos operacionales sumaron USD 525.6 millones y tuvieron un crecimiento del 6.8%. Estos gastos están representados principalmente por gastos de venta por USD 154.5 millones, creciendo al 2.6%, el DAC (Costos de Adquisición diferidos-DAC por sus siglas en inglés) por USD 7.0 millones, el cual decrece 69.2% respecto al 2015 y gastos de administración por USD 359.5 millones creciendo en 4.7%. La variación en el DAC se produce por una menor activación del gasto de venta en México y Chile dada la menor actividad comercial en el 2016 y por una mayor amortización del gasto de adquisición.

Como resultado, la utilidad operativa presentó un aumento del 4.5% alcanzando USD 329.5 millones.

Los gastos financieros cerraron en USD 55.1 millones, presentando un aumento del 36.8% respecto al 2015, explicado por un aumento en los saldos de las obligaciones financieras, que crecen un 32.0%.

El impuesto de renta en el 2016, cerró en USD 100.2 millones, presentando un aumento de 15.2%. Este incremento es debido a que en 2015 en Perú se presentó una recuperación del impuesto diferido derivado de la disminución de la tasa impositiva de 30% a 28%. En 2016 esta tasa se incrementó al 29.5%, por lo que los activos y pasivos por impuesto diferido han sido reexpresados a la nueva tasa, generando un impacto con naturaleza de gasto. Adicionalmente en Colombia en 2015 también hubo un efecto positivo por

## UTILIDAD NETA

# USD 202.3

## MILLONES

eficiencias presentadas para la determinación del impuesto de renta, relacionadas con la compensación de excesos de renta presuntiva, las cuales no se presentaron en el 2016.

El incremento presentado en impuesto respecto al 2015 pudo ser mayor, lo cual no ocurrió derivado del efecto positivo que se tuvo en Chile, producto de la liquidación por parte de AFP Capital de la inversión en el fondo de Cesantías Chile II, que originó una pérdida fiscal que permite amortizar las utilidades tributables del periodo, razón por la cual se presenta una recuperación en el gasto de impuesto de renta corriente de AFP Capital por el orden de USD 17.5 millones.

Todo lo anterior conllevó a cerrar el año con una utilidad neta de USD 202.3 millones. Sin embargo, si consideráramos calcular una utilidad neta ajustada de partidas que no son caja (diferencia en cambio, depreciaciones y amortizaciones, impuestos diferidos y recuperación de la garantía bancaria de Protección), y con los efectos no recurrentes antes descritos, tendríamos una utilidad neta ajustada de USD 231.6 millones para 2016 con un crecimiento del 2.4% versus el 2015.

# 8,934.3

## MILLONES

▲ 13.7%

## ACTIVOS

La Compañía cerró el 2016 con activos por USD 8,934.3 millones, creciendo un 13.7%, dentro de los cuales se destacan los activos financieros por USD 5,144.5 millones y el *Goodwill* e intangibles por USD 2,202.9 millones.

El pasivo total de la Compañía se encuentra en el orden de los USD 6,102.3 millones, creciendo 22.4%. De allí se destacan principalmente las reservas por USD 4,186.1 millones y las obligaciones financieras (incluyendo bonos y pasivos por coberturas) por USD 1,198.0 millones. Excluyendo los pasivos financieros por operaciones de coberturas, las obligaciones financieras cerrarían en USD 1,011.3 millones. Y la deuda neta quitando la caja atrapada es de USD 1,097.9 millones.

De otro lado, el patrimonio cerró en USD 2,832.0 millones, decreciendo 1.5%. Los crecimientos del balance se encuentran a tasas reales, es decir a las tasas de cierre de cada periodo.

## EL EBITDA

Consolidado de SURA Asset Management ascendió a

**USD 416.9**  
MILLONES

▲ 1.4%

Respecto al 2015

## FITCH RATINGS Y MOODY'S

ratificaron la perspectiva estable y la calificación internacional de SURA Asset Management, manteniéndola en BBB+ y Baa1, respectivamente.

El EBITDA consolidado de SURA Asset Management ascendió a USD 416.9 millones, con un crecimiento del 1.4% respecto a 2015; de éste, Chile contribuye con un 32.3%, México con un 33.6%, Perú con un 28.2%, Uruguay con un 3.5%, Colombia 8.1% (correspondiente al método de participación de Protección S.A. que a su vez incluye a AFP Crecer en El Salvador) y Segmento "Corporativos y Otros" con un -5.7%.

En cuanto a procesos de recomposición accionaria, a inicios del 2016 Grupo SURA adquirió el porcentaje de participación de General Atlantic en SURA Asset Management S.A., incrementando su participación en nuestra Compañía al 78.7%.

Finalmente, las firmas calificadoras Fitch Ratings y Moody's ratificaron la perspectiva estable y la calificación internacional de SURA Asset Management, manteniéndola en BBB+ y Baa1, respectivamente, destacando nuestro fuerte perfil crediticio apalancado por nuestro modelo de negocio, la presencia domi-

nante en América Latina y el liderazgo en la administración de activos en la región. Asimismo, la calificación considera el bueno desempeño de las principales subsidiarias operativas, un fuerte entorno operativo, la estabilidad en los ingresos y nuestra amplia experiencia y sólida gestión del riesgo, un logro destacable teniendo en cuenta los retos que representa para nuestro negocio el desempeñarnos en un contexto económico tan cambiante y volátil.

Todo lo anterior da cuenta de nuestro firme cumplimiento de los principios de respeto, equidad, transparencia y responsabilidad que guían a nuestra Organización. El resultado de nuestra operación es un claro reflejo de nuestro compromiso con el trabajo diario, manteniendo, tras cinco años de operaciones, una sólida posición financiera que genera valor para todos nuestros grupos de interés.

En cuanto a los estados financieros separados<sup>10</sup>, bajo las NIIF aplicables en Colombia, la Compañía cerró el año con activos por valor de COP 10.0 billones<sup>11</sup>. Se destacan las inversiones en subsidiarias por un valor de COP 8.9 billones y en inversiones en asociadas por COP 1.0 billones.

El pasivo total de la Sociedad cerró en COP 1.7 billones. De los pasivos se destacan principalmente las obligaciones financieras que ascendieron incluyendo coberturas al cierre del ejercicio a COP 1.6 billones.

El patrimonio de la Sociedad cerró en COP 8.3 billones.

Los ingresos operacionales cerraron en COP 813,744 millones, representado principalmente por el método de participación aplicado sobre las compañías subsidiarias, el cual ascendió al cierre del año a COP 705,607 millones y el método de participación de asociadas por COP 103,309 millones.

Por otro lado, los gastos operacionales sumaron COP 139,498 millones, representados principalmente en gastos en impuestos por COP 61,636 millones, gastos de personal por COP 26,735 millones. Para una utilidad operacional de COP 674,246 millones.

Los ingresos y gastos no operacionales fueron del orden de COP -78,614 millones, el gasto por diferencia en cambio cerró en COP 22,574 millones, principalmente por la revaluación que sufrió el peso frente al dólar. Los gastos e ingresos de derivados financieros ascendieron a COP 43,218 millones.

En términos de utilidad neta, esta alcanzó COP 592,789 millones.

Las cifras que acompañan este informe se refieren, principalmente, a los Estados Financieros Consolidados de la Sociedad, preparados por SURA Asset Management S.A. con el propósito de brindar información a los distintos grupos de interés de la Compañía. Sin embargo, es importante anotar que, 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.

10. Las cifras del Estado de Resultados Individuales 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.

11. Para efectos de este informe, un billón de pesos (COP) es igual a COP 1,000,000,000,000.

## ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS

### PATRIMONIO SOCIEDAD

**COP 8.3**  
BILLONES

### UTILIDAD NETA

**COP 592,789**  
MILLONES

## UNA ESTRATEGIA QUE EVOLUCIONA »

Debido a que el mundo está cambiando a una velocidad acelerada, nuestra estrategia debe estar en constante evolución. Nuestro desafío es leer y comprender las dinámicas del entorno y buscar adelantarnos a las nuevas tendencias que puedan impactar nuestro negocio. Cada vez más el consumidor está buscando experiencias más personalizadas y soluciones a su medida en el lugar y tiempo adecuado: omnicanalidad e hiperconexión. Asimismo, estamos migrando a una economía más colaborativa con esquemas innovadores y bajo tendencias tecnológicas, lo que nos obliga a destinar recursos para avanzar en nuestra estrategia de transformación digital. En este contexto, la disrupción deberá ser parte del proceso de descubrimiento de nuevas alternativas para relacionarnos con nuestros clientes y así poder responder a sus necesidades.

Ratificamos que el cliente es el centro de la estrategia, la cual se soporta en nuestros esfuerzos para asegurar la sostenibilidad del negocio mandatorio y para acelerar y rentabilizar el negocio voluntario.

Otro gran desafío es el de desarrollar nuevos negocios. A efectos de responder a este planteamiento seguiremos la estrategia de aprovechar nuestros drivers de valor, así como la presencia local en América Latina y el respaldo de nuestra marca, que nos diferencian de cualquier jugador de la región y nos permite tener acceso al mercado, buscando hacer acuerdos de distribución comercial y generar nuevas dinámicas de trabajo que se requieran en el entorno.

Para poder cumplir con estos grandes desafíos, durante este último año hemos generado un proceso de Direccionamiento Estratégico homologado para asegurar un despliegue alineado a nivel funcional y local a través de nuestros lineamientos estratégicos. En este ejercicio de direccionamiento, ratificamos que el cliente es el centro de la estrategia, la cual se soporta en nuestros esfuerzos para asegurar la sostenibilidad del negocio Mandatorio y para acelerar y rentabilizar el negocio Voluntario. Por otra parte, de forma transversal, contamos con lineamientos que habilitan la evolución de estos negocios y nos llevan a desarrollar esas capacidades diferenciales que requerimos como Compañía.

Si bien es importante tener clara la Estrategia que nos señala el rumbo para lograr ser la empresa líder en el ámbito del ahorro e inversión, es fundamen-

tal asegurarnos de fortalecer cada día una cultura que contribuya a la implementación con la velocidad que requiere el entorno, para el cual el talento humano, y por supuesto el de los líderes, cobran un rol cada vez más importante.

Desde todos los países hemos hecho consciencia de la materialización de estos lineamientos, a través de proyectos e iniciativas que ayuden en la consecución de las metas que nos hemos trazado para el mediano y largo plazo. Al ponerlos en común, reafirmamos nuestra convicción de que somos más que la suma de seis países, pues los planes construidos en conjunto y con un foco estratégico claro, generan más valor que si cada uno emprendiera su rumbo solo.

## NUESTROS CLIENTES CENTRO DE LA ESTRATEGIA »

El cliente es el centro de nuestra estrategia, buscamos brindarle una experiencia diferenciadora y por ello, trabajamos en desarrollar una oferta de valor basada en la asesoría en productos de Ahorro, Inversión y Protección que se despliega a través de canales de distribución para cada tipo de persona.

Durante el 2016 realizamos avances hacia la homogeneización de un indicador de satisfacción y NPS (*Net Promoter Score*, NPS por sus cifras en inglés) regional para escuchar la voz de nuestros clientes en los seis países. De esta manera, podemos conocer la opinión de nuestros clientes en las distintas etapas de su ciclo de vida, y aprender y actuar para transformar nuestras operaciones en pos de mejorar las experiencias que tienen con nosotros. Este instrumento de medición, permitirá ayudar a la organización a identificar planes de acción para poder crecer en base de clientes promotores (clientes altamente leales y que recomiendan nuestra marca) y reducir nuestra base de pasivos y detractores (clientes que no tienen lealtad y recomiendan negativamente nuestra Compañía).

A pesar de incidentes sociales y cambios en el comportamiento de variables económicas, los países han mantenido sus indicadores de satisfacción mostrando tendencia positiva. Chile, México, Perú y Colombia han mejorado la satisfacción transaccional, tanto en el negocio Mandatorio como en el Voluntario. Mientras que Uruguay y El Salvador, han mantenido sus indicadores en el negocio Mandatorio.

Durante el 2016 SURA Asset Management realizó una gira por México, Colombia, Perú y Chile con **Dan Ariely, experto en Economía Conductual** del Massachusetts Institute of Technology (MIT), en un evento que reunió a más de 2,000 clientes en la región para hablar sobre la psicología detrás del dinero y cómo actuamos frente al manejo de nuestras propias finanzas.

Como complemento a nuestro propósito de generar conciencia sobre la relevancia del ahorro como vehículo para alcanzar las metas y sueños, durante el 2016 SURA Asset Management realizó una gira por México, Colombia, Perú y Chile con Dan Ariely, experto en Economía Conductual del Massachusetts Institute of Technology (MIT), en un evento que reunió a más de 2,000 clientes en la región para hablar sobre la psicología detrás del dinero y cómo actuamos frente al manejo de nuestras propias finanzas. Este evento se complementó con otras actividades de educación financiera dirigidas a los clientes, buscando colaborar en la toma de decisiones informadas que respondan efectivamente a sus necesidades.

En 2016, iniciamos una evolución comercial en las compañías de SURA Asset Management que llamamos “Formalización e implementación del Modelo Comercial SURA”, donde el esfuerzo se focalizó en entregar claridad organizacional a los canales comerciales sobre su rol en la asesoría, mercado objetivo, reglas de interacción entre canales y venta multi-producto, dando como resultado una definición más clara de sus responsabilidades. Asimismo, trabajamos en la simplificación de esquemas de remuneración buscando alineación estratégica, efectividad y foco en el cliente. En este proceso, el rol de los más de 490 líderes de equipos de asesores, es esencial para la adopción de los cambios, por lo cual continuamos trabajando junto a ellos en la construcción de equipos productivos y desarrollados.

Por otra parte, se inició la incorporación de tecnología en la interacción entre el asesor con el cliente, por lo cual, se están dando los primeros pasos en incorporar movilidad tecnológica, mejorando la experiencia de cliente, eficiencia y la productividad del asesor. Es así, como en México se avanzó en la implementación de medios digitales que soportarán los procesos de servicios

---

**EN MÉXICO**  
se avanzó en la implementación de medios digitales que soportarán los procesos de servicios y venta.

---

Como resultado de una estrategia de marca consistente y coherente en el tiempo, observamos un **crecimiento en el conocimiento de marca durante los últimos cinco años, llegando a niveles del 53% promedio de todos los países.**

y venta, la integración del Expediente Único de Servicio, Expediente de Identidad y Autenticación Biométrica de los Trabajadores.

Finalmente, durante el año 2017, apoyados en el rol del líder, construiremos equipos exitosos y consolidados con incorporación de herramientas y tecnología, además del desarrollo de la capacidad en el análisis de datos para brindar nueva inteligencia que favorezca la eficiencia y productividad comercial.

Complementario a esto, durante 2016 continuamos trabajando en la consolidación del conocimiento de la marca y del posicionamiento de nuestros productos de ahorro e inversión, objetivo abordado en forma transversal a través de un trabajo coordinado entre acciones y campañas desarrolladas localmente en cada país e iniciativas regionales que nos permitieron mayor coherencia y consistencia en la comunicación como también importantes eficiencias en costos.

Como resultado de una estrategia de marca consistente y coherente en el tiempo, observamos un crecimiento en el conocimiento de marca durante los últimos cinco años, llegando a niveles del 53% promedio de todos los países.

#### **OTROS PROYECTOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS »**

Es a través de los proyectos que avanzamos en la consecución de la estrategia de forma más acelerada, es por esto que en el 2016 se consolidó la oficina de Proyectos de la región y de esta forma se constituyó un portafolio de iniciativas que materializan la estrategia y otros que la habilitan. Los proyectos que materializan la estrategia impactan directamente los linea-

Es a través de los proyectos que avanzamos en la consecución de la estrategia de forma más acelerada, es por esto que en el **2016 se consolidó la oficina de Proyectos de la región y de esta forma se constituyó un portafolio de iniciativas que materializan la estrategia y otros que la habilitan.**

mientos estratégicos y se centran en la experiencia y conocimiento del cliente, la sostenibilidad del negocio Mandatorio, nuevos canales alternos y de relacionamiento con el cliente, el mejoramiento del modelo comercial de la Compañía y el posicionamiento de SURA Asset Management como gestor de inversiones líder en Latinoamérica.

Dentro de los proyectos que habilitan nuestra estrategia tenemos proyectos que apuntan al rol de la productividad, que están orientados a encontrar oportunidades de eficiencia en la fuerza comercial y en los gastos administrativos de la Compañía y de excelencia operacional, los cuales buscan nuevos modelos de trabajo centrados en colaboradores felices con hábitos de mejora permanente, logrando simplicidad y eficiencia para nuestros clientes.

Así mismo se está trabajando en el proyecto ASCI (Arquitectura del Sistema de Control Interno), que busca la articulación del sistema de control interno de la Compañía, mediante la alineación de las tres líneas de defensa, que permitan la gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría.

Durante el 2016, continuamos con la implementación de SAP como plataforma ERP (*Enterprise Resource Planning*) a nivel regional, para soportar los procesos financieros y administrativos de nuestras compañías operativas. En este año se finalizó con la implementación en Chile y se inició con la implementación en Uruguay.

Como complemento del rol de proyectos de la Compañía en 2016, comenzamos la implementación del modelo de innovación dentro de las filiales, enfocado en: optimizar el modelo de negocio actual, la exploración e implementación de nuevos negocios y el desarrollo de una cultura de innovación. Esto permite el desarrollo de capacidades para afrontar el ambiente competitivo y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias.

## CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA OPERACIÓN »

Seguir consolidando nuestra operación y fortaleciendo la oferta de valor a los clientes, sustentan nuestros planes de trabajo. Por ello, buscamos desarrollar permanentemente nuevas opciones de productos que complementen nuestra oferta, ajustándolas a las características o al ciclo de vida de los clientes.

Es por esto, que durante 2016 se llevaron a cabo varios proyectos que potencian nuestra oferta de productos. SURA Asset Management Uruguay lanzó una nueva unidad de negocios: un servicio de correduría de bolsa, denominado Corredor de Bolsa SURA, que brinda soluciones de inversión adaptadas a necesidades y objetivos financieros particulares, ofreciendo acceso a una amplia variedad de instrumentos de inversión. Con esta nueva unidad de negocio, SURA Asset Management Uruguay cerró un acuerdo de distribución de fondos con la firma Black Rock, y adicionalmente, lanzó la distribución y colocación para el tramo minorista de la emisión de acciones del "Parque Eólico Valentines", sociedad controlada por UTE (Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas).

Seguir consolidando nuestra operación y fortaleciendo la oferta de valor a los clientes, sustentan nuestros planes de trabajo.

En Chile, SURA Asset Management desarrolló el servicio de Administración Activa de Inversiones. La innovación consiste en un monitoreo permanente que permite a los clientes delegar la gestión de sus portafolios, de fondos mutuos o acciones locales, a un equipo experto para que haga seguimiento y materialice, de manera oportuna, las recomendaciones de inversión. Además de esto, SURA Asset Management selló un acuerdo con Franklin Templeton Investment para distribuir sus fondos internacionales.

En Perú seguimos consolidando la operación de la sociedad agente de bolsa SURA S.A, la cual fue constituida en diciembre de 2015, con el objeto de dedicarse a la intermediación de valores en Bolsa de Valores de Lima y en cualquier otra Bolsa que pudiera establecerse en el Perú. Los recursos administrados por esta sociedad son invertidos en instrumentos representativos de deuda y de capital en mercados locales e internacionales, generando una estrategia con exposición global acorde con el mercado moderno de inversiones.

# 2016

marcó el comienzo de la actividad inmobiliaria regional a través de una plataforma especializada en inversión inmobiliaria, llamada **SURA Real Estate**.

En nuestra unidad de negocio de Asset Management, hemos venido trabajando en la homologación de procesos de inversión y en funcionar como un *asset manager* regional, en el cual se aprovechen las ventajas de contar con expertos de inversiones en diferentes países de la región. El 2016 marcó el comienzo de la actividad inmobiliaria regional a través de una plataforma especializada en inversión inmobiliaria, llamada SURA Real Estate. Con el levantamiento del Fondo de Desarrollo I por cerca de USD 85 millones, logramos cerrar un fondo que invertirá en Colombia, Chile y Perú, siendo el primer fondo de capital institucional colombiano en este *asset class*. Igualmente logramos salir al mercado con el primer fondo de Rentas de Bienes Inmuebles en Perú, cerrando el año en USD11.5 millones y con aspiraciones de seguirlo creciendo durante 2017.

Otro de los avances en la unidad de *asset manager*, fue salir al mercado con un fondo de "Renta Fija Alianza del Pacífico", domiciliado inicialmente en Chile, pero con la posibilidad de incluir otros domicilios en el futuro cercano. Esta es una iniciativa en la cual participan todos nuestros equipos de renta fija alrededor de la región, coordinados bajo un único proceso de inversión.

Fondos como estos se muestran atractivos no solo para inversionistas institucionales en toda la región y a nivel internacional, sino también para el segmento Wealth Management, teniendo a través de éste la posibilidad de diversificar geográficamente sus inversiones en renta fija. Este fondo, sumado al fondo de "Renta Variable Alianza del Pacífico" que ya traíamos desde 2015, nos permite contar con una oferta muy interesante de producto regional.

Adicionalmente se continúa trabajando con el Fondo de Capital Privado 4G Credicorp Capital / SURA Asset Management en Colombia. Este fondo cuenta con recursos por aproximadamente USD 400 millones, el cual está orientado a la financiación directa de obras de infraestructura vial en Colombia, mediante su participación en los créditos sindicados de los proyectos de carreteras de cuarta generación (4G). Para el 2017 se espera trabajar en el lanzamiento de un fondo de infraestructura en Perú.

## IMPACTO SOCIAL Y RELACIONAMIENTO EN DINÁMICAS PÚBLICAS »

Convencidos del impacto que puede tener en el desarrollo de los países donde operamos, la mejora de la empleabilidad y capacidades para el trabajo, de los jóvenes de la región, en 2016 desarrollamos diversos Programas de Educación para el Trabajo y Emprendimiento, invirtiendo un total de USD 490,636 con 23,924 jóvenes beneficiados.

Con visión de largo plazo, continuamos además con nuestros programas de Educación para el Ahorro dirigidos a niños y niñas en edad escolar y secundaria. En estos programas trabajamos en alianza con diferentes organizaciones públicas, privadas y del gremio, donde beneficiamos a 20,811 niños con una inversión de USD 105,489.

Damos especial importancia a las personas de la tercera edad, por lo que contamos con programas para su atención, estos con una inversión de USD 280,469, beneficiando a 2,752 personas mayores de 60 años.

Además, en este sentido de crear conciencia de la importancia del ahorro para los latinoamericanos, desarrollamos a nivel regional el programa "Hablemos de Pensiones", dirigido a diversos públicos, cuyo objetivo se centra en informar sobre la importancia del ahorro como mecanismo de protección para la vejez, la disminución de la brecha pensional y la integración de los tres pilares que componen el sistema, haciendo énfasis en el pilar de ahorro obligatorio privado y las principales tendencias que hoy enfrentan los sistemas de pensiones.

Asimismo, avanzamos durante 2016 en nuestra estrategia de relacionamiento con los diferentes grupos de interés, donde realizamos la encuesta de materialidad que nos llevará a ejecutar acciones de mejora en los diferentes puntos de encuentros con los *stakeholders*, además revisar y analizar los asuntos que para ellos son materiales. Los resultados de esta encuesta serán entregados en 2017 y su análisis e implementación serán en este mismo año.

# 2016

Desarrollamos diversos Programas de Educación para el Trabajo y Emprendimiento

INVERSIÓN TOTAL  
**USD 490 MIL**

**23,924**  
JÓVENES BENEFICIADOS

## Seguimos fortaleciendo programas diferenciales como Compañía Multilatina, como es el caso de la asignación internacional.

Durante 2016, 19 colaboradores hicieron parte de estas experiencias, maximizando así la diversidad cultural como un elemento estratégico para la visión de negocios de franquicia.

Durante 2016 adelantamos el programa de Liderazgo para la Transformación Cultural dirigido a los comités Ejecutivos de todos los países, con el acompañamiento del Center for Creative Leadership con base en San Francisco.

### CULTURA Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO »

Somos conscientes de nuestro compromiso de fortalecer cada vez más nuestra cultura enfocada en las personas, y por esto durante 2016 continuamos trabajando de forma articulada y comprometida para consolidar los procesos de Talento Humano, asegurando que nuestros 9,478 colaboradores se desarrollen integralmente tanto a nivel profesional como personal.

Fortalecimos nuestros procesos de planeación del Talento Humano, como otra forma de responder a los retos que nos plantea el ser un controlador estratégico, generando propuestas más estructuradas, apalancadas en metodologías y herramientas de diseño organizacional que permitan el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la Compañía.

De otro lado, respondiendo a la necesidad de incorporar procesos de transformación digital, emprendimos el proyecto Talentum, en el cual se implementará la herramienta *Success Factors* (SAP) para la gestión de los procesos humanos dentro de todos los países donde la Compañía tiene presencia relevante y controlante.

Éste saldrá en vivo en 2017, con sus primeros módulos de reclutamiento, ingreso y empleado central, que almacena la información de los colaboradores de todos los países.

En términos de desarrollo de nuestros colaboradores, seguimos fortaleciendo programas diferenciales como Compañía Multilatina, como es el caso de la asignación internacional. Durante 2016, 19 colaboradores hicieron parte

de estas experiencias, maximizando así la diversidad cultural como un elemento estratégico para la visión de negocios de franquicia.

De otro lado, a lo largo del año continuamos evolucionando en esquemas de reconocimiento que trascienden el enfoque meramente económico, y presentan una aproximación integral a los procesos de retribución del colaborador incluido el pilar de remuneración fija, variable y beneficios, cuyo objetivo es atraer, motivar y retener el talento humano, contribuyendo a la estrategia organizacional de SURA Asset Management de una forma sostenible.

Finalmente, conscientes de que los líderes ejercen un rol preponderante en la consolidación de la Cultura Organizacional y en la construcción

de equipos cada vez más competentes, durante 2016 adelantamos el programa de Liderazgo para la Transformación Cultural dirigido a los comités Ejecutivos de todos los países, con el acompañamiento del *Center for Creative Leadership* con base en San Francisco. Asimismo, mantuvimos nuestros esfuerzos por mantener y fomentar nuestra cultura organizacional requerida para materializar la estrategia, con base en destacados resultados en la medición del radar de Cultura, que indica el incremento creciente de nuestro foco en el cliente (+14 puntos vs medición de 2014) y en nuestros procesos de aprendizaje organizacional (+12 puntos), manteniendo en niveles sobresalientes la perspectiva de valores básicos que pasó de 87 a 92 puntos.

Durante el **2016**, la administración de nuestra Compañía continuó con su proceso de ajuste a las recomendaciones de **Código País**, norma Colombia que fija estándares de gobierno corporativo para los emisores en el mercado de capitales, en procura de implementar estándares de clase mundial en la gestión de nuestro gobierno corporativo y de cumplir con los lineamientos dados por **Grupo SURA**.

## GOBIERNO CORPORATIVO »

Con relación al Gobierno Corporativo, continuamos avanzando en la implementación de propuestas que buscan su consolidación y fortalecimiento continuo, comprometidos con alcanzar el desarrollo y cumplimiento de las mejores prácticas y estándares internacionales en la materia.

Durante el 2016, la administración de nuestra Compañía continuó con su proceso de ajuste a las recomendaciones de Código País, norma Colombia que fija estándares de gobierno corporativo para los emisores en el mercado de capitales, en procura de implementar estándares de clase mundial en la gestión de nuestro gobierno corporativo y de cumplir con los lineamientos dados por Grupo SURA.

En este sentido, durante el año se realizó un estudio interno tendiente a buscar oportunidades de mejora y fortalecimiento de nuestro gobierno corporativo y que arrojó un diagnóstico en diferentes aspectos del mismo. Con base en dicho estudio se hizo una propuesta de lineamientos de gobierno corporativo – que fueron luego analizados y aprobados por nuestra Junta Directiva – y que buscan fortalecer el funcionamiento e integración de nuestra Junta Directiva y de las Juntas Directivas de nuestras filiales, de manera que sean órganos societarios más empoderados y eficientes. Adicionalmente, y como parte de dicho estudio, se confeccionó un plan de trabajo a desarrollar durante 2017 con diferentes propuestas de mejora al funcionamiento e integración de las Juntas Directivas de nuestras filiales.

En cuanto a temas éticos, se cuenta con la Línea Ética, como mecanismo que permite gestionar cualquier queja, denuncia o comentario, en forma confidencial y anónima, relacionado con conductas o sospechas de conductas no éticas o ilegales dentro de SURA Asset Management.

Adicionalmente, SURA Asset Management cuenta con un Comité de Ética, una instancia de gobierno corporativo donde se analiza y se da tratamiento a los temas éticos más relevantes de la organización.

Asimismo, SURA Asset Management cuenta con un Código de Conducta y Ética, compilación de reglas y políticas destinadas a asistir a los colaboradores en la toma de decisiones sustentadas en los principios y competencias de la organización. Anualmente se realiza un programa de formación en este Código, así como en el Código de Buen Gobierno Corporativo para todos los em-

---

## CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA

Compilación de reglas y políticas destinadas a asistir a los colaboradores en la toma de decisiones sustentadas en los principios y competencias de la organización.

---

## CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS »

pleados de SURA Asset Management incluyendo la Oficina Corporativa y sus filiales en todos los países. Durante el 2016 se creó un nuevo programa de formación, que se puede tomar “online” y es único y homogéneo para todos los empleados de SURA Asset Management en todos los países y que será lanzado en el primer trimestre de 2017. Adicionalmente, se está implementando el Programa de Ética Empresarial requerido por la normatividad colombiana y que será también aplicado en las compañías filiales. Dicho programa se enfoca en temas éticos, principalmente anticorrupción y antisoborno y en el cual se seguirá trabajando durante 2017.

Todos estos aspectos los ampliamos en la Sección de Gobierno Corporativo, en el Informe Anual completo, en el que se detalla y amplía la información más relevante relacionada con la gestión del Gobierno Corporativo durante el año 2016.

Auditoría interna en SURA Asset Management, opera como un socio de negocio, 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, 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 Presidente de la Compañía.

---

**Auditoría interna, opera como un socio de negocio, manteniendo un nivel adecuado de independencia, para así poder proporcionar opiniones y recomendaciones de valor, objetivas e independientes**

---

Durante el año 2016 se avanzó en la consolidación de los propósitos que se establecieron desde el año 2012 y que nos permiten avanzar en nuestra visión, de ser una función de Auditoría de clase mundial. Al respecto se destacan como principales resultados, la ratificación de nuestro direccionamiento estratégico y ser una función de Auditoría de Clase Mundial alineados a la estrategia de la Organización. Se continuó en un rol de apoyo a los Comités de Auditoría y a la administración, al recomendar mejoras tanto en la preparación como en los conte-



nidos de sus agendas marcos, logrando así una mayor calidad, estructura y profundidad para las sesiones.

Con respecto al Modelo de Auditoría, continuamos participando de la Mesa de Sinergia de Auditoría de Grupo SURA, además como parte del Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad (PAMC), se dio continuidad en el avance de la remediación de brechas y oportunidades de mejora para alcanzar el alineamiento con los estándares internacionales.

La planeación de auditoría se determina mediante una priorización basada en riesgos, de acuerdo con el impacto en los componentes estratégicos de la organización, la significatividad del riesgo y la exposición, así como la calidad de los controles, con el fin de estar alineados con los riesgos que conlleva el entorno en el cual opera SURA Asset Management.

Para el año 2016 se cumplió satisfactoriamente con el plan comprometido al Comité de Auditoría. El resultado de las auditorías fue positivo en más del 80% de los trabajos ejecutados. También, se realizaron actividades de seguimiento periódico a los planes de remediación preparados por la Administración como respuesta a las recomendaciones de Auditoría Interna y Externa, no se identificó ningún hallazgo de nivel crítico. Al cierre del año más del 90% de los planes se encontraban adecuadamente gestionados de acuerdo con las acciones y fechas comprometidas.

Dentro del plan estratégico se definieron proyectos internos que permitieron mejorar el nivel de madurez de la función de auditoría interna, estos son: Proyecto Mejora del proceso de auditoría, Proyecto Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), Proyecto Guías y Programas de Auditoría Marco, Proyecto Definición e implementación de CAATs, Proyecto Arquitectura del Sistema de Control Interno, entre otros.

Estos resultados de la gestión 2016 reflejan el camino que hemos recorrido en la evolución y mejora de la función de Auditoría Interna alineada a buenas prácticas y estándares de clase mundial.

## Los resultados de la gestión 2016 reflejan el camino que hemos recorrido en la evolución y mejora de la función de Auditoría Interna alineada a buenas prácticas y estándares de clase mundial.

Con el objetivo de ser una función de auditoría más eficiente y alineada a los estándares de clase mundial, Auditoría Interna anualmente realiza un ejercicio de Direccionamiento Estratégico. En este ejercicio realizado recientemente para el 2017, los principales retos identificados fueron; Continuar con el

Proyecto Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), con énfasis en lo relativo al seguimiento y planes de remediación y realizar una evaluación externa del proceso. Implementar metodología y herramientas para aplicar técnicas de auditoría asistidas por computador (CAATs) y Auditoría Continua (*analytcs*), Continuar con la participación en el proyecto de Arquitectura del Sistema de Control Interno, y asegurar su implementación para el 2017, desarrollar un proyecto de medición cuantitativa del valor agregado de la función y divulgar y monitorear el logro de beneficios asociados a los cambios de estructura propuestos para la función de auditoría interna.

En SURA Asset Management contamos desde nuestros inicios con un Marco de Gestión de Riesgos que está contenido en el Sistema de Control Interno, alineado con el Plan Estratégico de la Compañía y que es monitoreado de forma permanente por la Alta Dirección.

En 2016 se trabajó en el fortalecimiento de la gestión del riesgo financiero, mediante la realización de mejoras y la profundización en metodologías y herramientas para la gestión del capital económico, su cálculo por país y unidad de negocio, y los sistemas de información de riesgo de los diferentes países con el fin de tener una visión consolidada y completa de las inversiones. Frente a Riesgos Operativos, se inició un programa de continuidad de negocio a nivel corporativo que permita responder antes eventos inesperados que afecten las operaciones. Así mismo, se estandarizaron las metodologías para gestionar los riesgos que podrían derivarse de las relaciones con proveedores y se desarrollaron métodos para el análisis de riesgos relacionados con la tecnología y la seguridad de la información, que permiten definir el nivel y apetito de riesgo, así como los niveles de madurez de los controles en los diferentes procesos de las compañías

### INFORME ESPECIAL GRUPO EMPRESARIAL SURA 2016 SURA ASSET MANAGEMENT S.A. – SOCIEDAD FILIAL- »

En 2017 la Compañía continuará desarrollando los esquemas de monitoreo de los impactos que las diferentes fuentes de volatilidad podrían tener en la solvencia de la Compañía, así como en modelos de gestión de riesgos de fraude y metodologías para la definición de límites y apetitos de riesgo que sean aplicables a cada uno de los negocios.

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, normativa que alude a las relaciones económicas que se presentan entre las sociedades que conforman un grupo empresarial, a continuación, presentamos el Informe Especial del Grupo Empresarial SURA, el cual contiene las vinculaciones contractuales y operaciones más importantes celebradas entre la sociedad controlante y sus filiales y subsidiarias al cierre del ejercicio de 2016.

Entre las operaciones registradas en el presente informe se encuentran:

- » Préstamos entre compañías vinculadas con términos y condiciones contractualmente pactados y a tasas de interés.
- » Prestación de servicios financieros, servicios de administración, servicios de IT, servicios de nómina.
- » Arrendamientos y sub-arrendamientos de oficinas y locales comerciales, así como la re-facturación de los servicios públicos relacionados.
- » Reembolsos de efectivo.

A continuación, se presentan las transacciones con partes relacionadas al 31 de diciembre de 2016:

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
Administradora General de Fondos Sura S.A	Cuenta por cobrar	42	-
AFP Capital S.A.	Cuenta por cobrar	29	-
AFP Integra S.A.	Cuenta por cobrar	-	881
Corredores de bolsa Sura S.A.	Cuenta por cobrar	7	-
Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	Cuenta por cobrar	103	1,115
Fondos Sura SAF S.A.C.	Cuenta por cobrar	-	50
Seguros de Vida Sura S.A.	Cuenta por cobrar	159	-
Seguros Generales Suramericana	Cuenta por cobrar	1,033	-
Seguros Sura Perú S.A.	Cuenta por cobrar	-	488
Sura Investment Management S.A.	Cuenta por cobrar	75	21
Sura Servicios Profesionales S.A	Cuenta por cobrar	141	-
Unión para la Infraestructura S.A.S.	Cuenta por cobrar	-	507
<b>TOTAL ACTIVO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>1,589</b>	<b>3,062</b>
Seguros de Vida Suramericana S.A.	Pólizas de vida	-	7
Servicios Generales Suramericana S.A.S.	Pólizas varias	69	50
Sura Asset Management México S.A. de c.v.	Cuenta por pagar	-	-
Sura Asset Management Chile	Honorarios Presidencia	1,596	886
Unidad para el Conocimiento	Cuenta por pagar	45	25
<b>TOTAL PASIVO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>1,710</b>	<b>968</b>
AFP Integra S.A.	Reembolso de gastos	31	422
Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	Reembolso de gastos	44	463
Fondos Sura SAF S.A.C.	Reembolso de gastos	4	70
Seguros Sura Perú S.A.	Reembolso de gastos	19	254
Sura Investment Management S.A.	Intereses	6	-
Unión para la Infraestructura S.A.S.	Intereses	27	-
<b>TOTAL INGRESO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>131</b>	<b>1,209</b>

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
Operaciones Generales Suramericana S.A.S.	Servicios	3	26
Seguros de Vida Suramericana S.A.	Seguros	81	71
Seguros Generales Suramericana S.A.	Seguros	1,778	1,690
Servicios de Salud IPS Suramericana S.A.	Servicios	14	12
Servicios Generales Suramericana S.A.S.	Comisiones	270	125
Sura Asset Management España S.L.	Honorarios	-	1,257
Sura Asset Management México s.a. de c.v.	Honorarios	30	-
Sura Servicios Profesionales S.A	Honorarios	5,612	4,388
Sura Servicios Profesionales S.A	Reembolso de gastos	204	-
<b>TOTAL GASTO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>7,992</b>	<b>7,569</b>

A continuación, se detallan las operaciones que, por su cuantía, revisten una especial importancia<sup>12</sup>:

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
Sura Servicios Profesionales S.A	Honorarios	5,612	4,388

12. (Transacciones que superan los \$3,000,710,000 M/L colombiana - 1 millón de dólares americanos - TRM del 31 de diciembre de 2016 = 3,000.71):

**CUMPLIMIENTO LEGAL »** Las operaciones 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 respectivos.

**DECISIONES DE MAYOR IMPORTANCIA »** La Compañía informa que no existieron otras decisiones de mayor importancia que las filiales y subsidiarias hayan tomado o dejado de tomar por influencia o en interés de la sociedad controlante, o decisiones que dicha sociedad haya tomado o dejado de tomar en interés de las controladas.

**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 en sistemas, 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 2016, 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.

Observamos el 2017 como un año retador, que nos insta a encontrar cada vez más formas de materializar nuestra promesa para los clientes, garantizando que el crecimiento sea sostenible, que perdure en el tiempo, con una clara convicción de que tenemos la capacidad para generar valor hoy y garantizar el crecimiento futuro, buscando la transformación de los individuos y de la sociedad que nos acoge en cada uno de los países.

Atentamente,

#### **SURA ASSET MANAGEMENT S.A.**

##### **MIEMBROS PRINCIPALES DE LA JUNTA DIRECTIVA**

David Bojanini

Gonzalo Alberto Pérez

Esteban Cristian Iriarte

Miguel Cortés

Marianne Loner

Jaime Humberto López

Carlos Muriel Gaxiola

##### **PRESIDENTE**

**Ignacio Calle Cuartas**

Medellín, Colombia, febrero de 2017

## GUIDAÍ, MADRE NUESTRA

Fueron guerreros de la luna, del Gran Espíritu: *Guidái*. Ella los guiaba en la pesca, la caza y la siembra. No fundaron imperio. El viaje fue su destino y a él se entregaron como fieles siervos de su diosa: rendirle homenaje y ganar su favor era el mayor honor. No hubo para los *Charrúas* otra fuerza que el trueno de la guerra, a la que iban como quien entrega más de lo que tiene: grito más allá del grito, furor más allá del furor. Ser guerrero no fue una defensa o una conquista: fue una manera de mirar los amplios valles, las interminables planicies, de ese territorio que un día habría de llamarse Uruguay, la tierra de las bellas aves. Y como pueblo nómada, cuyo hogar llevaron en las historias y los pies, pocos rituales cuidaron tanto como el culto al mate, *ilex paraguariensis*: frente a una hoguera en el camino (fuego), en una imponente vasija de barro (tierra), bullían las hojas de mate en las aguas tomadas del río (agua) para luego darle la voz a todos (aire), para que así, en el orden de su jerarquía social, sacaran de su adentro la palabra que nombraba su ser. La pequeña vasija en la que hoy se toma el mate es el tributo a ese antiguo pueblo, ya extinto, que gustaba de entibiar su palabra para que su alma cobrara cuerpo, y viajara.

---

<b>País:</b>	Uruguay
<b>Región:</b>	Sur de Uruguay (siglo XVI)
<b>Pueblo originario:</b>	Charrúa (extinto)
<b>Población:</b>	150,000 descendientes aproximadamente (Uruguay-Brasil-Argentina)
<b>Tejido:</b>	Vasija Mate

---

Estrategia

05

Como continuidad del proceso de Direccionamiento Estratégico que ha venido evolucionando en los últimos años y que comenzó en 2015 con una reflexión profunda donde se ratificaron nuestras aspiraciones, **en 2016 se gestionó una alineación estratégica a través de un proceso homologado entre el corporativo y los países,** con el fin de asegurar un despliegue funcional y local de la estrategia que partía de la visión de los accionistas que transmitió la Junta Directiva.

**E**ste proceso se inició con una etapa de análisis del contexto estratégico, que tenía como objetivo identificar el desempeño de cada país, su relación con el entorno y su capacidad interna para cumplir con la misión y la visión propuestas; es así como se generó un diagnóstico corporativo que sirvió de apoyo para el refinamiento de la estrategia 2020.

**En un entorno cambiante y dinámico... un gran propósito permanece**

“Acompañamos a nuestros clientes a alcanzar sus sueños y metas a lo largo del ciclo de vida ... Para ser una empresa líder en ahorro e Inversión, reconocida y preferida en cada uno de nuestros mercados”.

En búsqueda de anticiparnos a las amenazas del entorno, minimizando el impacto de las debilidades y aprovechando las fortalezas de la Compañía, en una segunda etapa, se revisaron los lineamientos estratégicos como los postulados fundamentales que sirven como guía y nos ayudan a tener foco, así mismo, se definieron los objetivos como fines estratégicos que pretendemos alcanzar en el largo plazo para así condicionar nuestras acciones.

Finalmente, en la última etapa, se realizó el despliegue de la estrategia corporativa a nivel local, afinando el ejercicio de planeación estratégica de cada país al revisar el alcance, hitos y beneficios de los proyectos, así como su aporte a los objetivos estratégicos.

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS »**

Para dar marco a los planes, iniciativas y proyectos estratégicos, se revisaron los lineamientos y se establecieron, para cada uno de ellos, objetivos encaminados a lograr el gran propósito que tenemos como Compañía:

“Acompañamos a nuestros clientes a alcanzar sus sueños y metas a lo largo del ciclo de vida...

... Para ser una empresa líder en Ahorro e Inversión, reconocida y preferida en cada uno de nuestros mercados”

Como parte de la construcción colectiva y el refinamiento de estos lineamientos, se estableció que el Cliente siempre estará en el centro de nuestra estrategia, que habrá lineamientos *core* para el desarrollo de los negocios, y lineamientos transversales que trasciendan las responsabilidades funcionales.

» **Foco en el Cliente:**

Sigue siendo la razón de ser de nuestro negocio y seguimos generando esfuerzos para que sea una realidad que permee todos los procesos. Tenemos como objetivo el conocimiento profundo del cliente a lo largo del ciclo de vida, así como la tangibilización de la promesa de marca a través de una oferta de valor integral que nos permita brindar experiencias diferenciadoras en el mercado. Con ello lograremos mayor satisfacción, fidelización y recomendación.

» **Sostenibilidad del Negocio Mandatorio:**

Para la Sostenibilidad del Negocio Mandatorio existen algunos desafíos relacionados a los sistemas de pensiones, como lo son las bajas tasas de cotización, la edad de jubilación y demás cambios demográficos, por lo que tenemos un gran compromiso con nuestros clientes y por eso buscamos incidir significativamente en la construcción de mejores pensiones, promoviendo y legitimando los sistemas, a través de programas de educación financiera previsional que impactan el sentido de pertenencia de nuestros clientes y colaboradores.

» **Excelencia en Gestión de Inversión:**

En cuanto a la excelencia en gestión de inversiones, buscamos generar, de manera consistente, retornos superiores al *benchmark*, respetando el apetito de riesgo. Así mismo, se tiene como objetivo incorporar una filosofía y proceso de inversión de SURA Asset Management, que nos permita ser actor relevante y ejemplar en el mercado de capitales contribuyendo a su desarrollo.



» **Innovación Aplicada:**

Tenemos un reto importante y es el de desarrollar la capacidad de innovación aplicada a nuevos segmentos, productos y canales. Como principal objetivo, debemos generar la cultura y el ambiente de innovación como nuestra ventaja competitiva.

» **Aceleración del Negocio Voluntario:**

Para la aceleración del negocio Voluntario, donde el foco es la atracción de nuevos clientes, buscamos un crecimiento rentable del negocio de Wealth Management, así como la potencialización de plataformas que permitan la consolidación de la oferta de valor, con prioridad en segmentos de rentas altas y, el posicionamiento de SURA Inversiones.

» **Estrategia Comercial Disruptiva basada en Asesoría**

El reto es la formalización e implementación de un modelo de gestión comercial multi-producto orientado al cliente, el fortalecimiento y desarrollo de líderes y equipos comerciales; y la disrupción comercial para desarrollo de nuevos canales y alianzas. El objetivo principal es aumentar la eficiencia y la productividad comercial.

» **Cultura Transformadora y Equipos de Alto Desempeño:**

Para éste lineamiento de cultura transformadora y equipos de alto desempeño, debemos enfocarnos en una cultura organizacional enfocada en las personas, orientada desde el cliente, sustentada en la confianza, con mirada de largo plazo y basada en nuestros principios corporativos de equidad, respeto, transparencia y responsabilidad.

## VOLVER A NACER DE ENTRE LAS MANOS

En 1932, el pueblo Nahuat Pipil, hecho campesino y agricultor en la colonización, se levantó por última vez en busca de su libertad contra el gobierno de Maximiliano Hernández Martínez; en esa ocasión, murieron más de 30,000 indígenas, masacrados; los vivos fueron reprimidos y silenciados, obligados por el miedo a abandonar lo que eran. Solo en nuestros días, como en el municipio de *Nahuizalco*, se ha venido recuperando su cultura y su historia, la misma que hace ochocientos años brilló con imponencia imperial en el Señorío de Cuzcatlán, *Tajtzinkayu Kuskatan*, cuando por su cultivo del maíz y del cacao, por su organizada sociedad y su rica mitología, era el más grande pueblo indígena en lo que hoy se conoce como El Salvador. Son las mujeres que, hurgando en la memoria y concentrándose en el cuerpo para recordar, vuelven poco a poco a reconstruir el pasado artesanal de sus mantas, faldas y pañolones coloridos y floreados, que mucho antes cantaban la alegría para alejar la enfermedad, y que relataban su vida y la de los dioses como una escritura más del libro del mundo, listo para ser leído en la naturaleza y el cielo. Es un pueblo que una vez casi desapareció, pero cuyo fuego lucha por seguir crepitando, por volver a nacer de entre las manos de sus artesanas, no para ser el mismo sino para continuar sus otros caminos, los que aún esperan.

---

<b>País:</b>	El Salvador
<b>Región:</b>	Señorío de Cuzcatlán (floreció en 1200, centro-occidente del país)
<b>Pueblo originario:</b>	Nahuat Pipil
<b>Población:</b>	Incierta
<b>Tejido:</b>	Mantas, faldas y pañolones

---

Fortalecimiento  
Reputacional y de Marca

06

## GRUPOS DE INTERÉS »

La forma como nos relacionamos con nuestros grupos de interés, es un factor determinante para el crecimiento de la Organización, **construimos relaciones de largo plazo basados en la confianza** que nos permite consolidar una reputación a través del diálogo continuo y transparente.



- » **Construir** un mapa de relacionamiento.
- » **Desarrollar** una estrategia comunicacional de vinculación sistematizada y transversal.
- » **Contribuir** a la educación y contextualización de nuestra industria.
- » **Anticipar y establecer** posibilidades de compromiso y de diálogo continuo a través de alianzas de mutuo beneficio.
- » **Contruir y consolidar** una reputación positiva con cada grupo de interés relevante.

## EDUCACIÓN Y CONTEXTO PREVISIONAL A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Durante 2016, varios de los países de la Región que poseen sistemas de capitalización privada o contribución definida enfrentaron discusiones públicas con respecto a la implementación de reformas previsionales y sobre la importancia y efectos esperados de las mismas.

En un entorno mundial afectado por la desaceleración económica, nuestra Compañía ha continuado reforzando su compromiso con los grupos de interés dirigido a revisar y generar propuestas de mejoramiento en forma seria y responsable.

Los desafíos planteados se tomaron la agenda pública de los gobiernos en Chile, Perú y El Salvador, y variaron desde el descontento social masivo con el sistema privado de pensiones, la exigencia de reformas sustantivas y una serie de propuestas sobre cambios en el diseño estructural del sistema, respectivamente en cada país.

Los distintos análisis y estudios sobre la problemática tienen una conclusión común: las personas están viviendo más y las tendencias demográficas, como el envejecimiento y la disminución de la natalidad, están provocando

serios problemas de déficit fiscal en los sistemas de beneficio definido (reparto), y brechas importantes entre las pensiones deseadas y las efectivamente materializadas, en el caso de los sistemas de capitalización.

En un entorno mundial afectado por la desaceleración económica, nuestra Compañía ha continuado reforzando su compromiso con los grupos de interés dirigido a revisar y generar propuestas de mejoramiento en forma seria y responsable.

En el contexto de la incertidumbre que ha generado la discusión, SURA Asset Management ha buscado fortalecer los lazos con sus grupos de interés y apoyar la formación y comprensión de esta industria como factores vitales para asegurar la confianza y legitimidad del sistema de capitalización individual.

En esta línea, este año se conformó un equipo integral con personas de México, Colombia, Perú, Chile y Uruguay, que está enfocado en:

- » Revisar el diseño del sistema en los distintos países.
- » El impacto de las reformas que se discuten en su sostenibilidad futura y en las pensiones.
- » Fortalecer las relaciones y la comprensión en nuestro entorno, con gremios, líderes de opinión, medios de comunicación y reguladores.
- » Explorar junto a expertos y multilaterales acerca de la educación financiera y su eventual impacto en el nivel de conocimiento sobre el tema, así como las tendencias y retos globales.

## HABLEMOS DE PENSIONES

Es un programa de educación con foco en personas y entidades con un grado de conocimiento del tema, donde se destacan los desafíos del sistema de pensiones.

Como parte de este trabajo, a inicios de 2016 se presentó un resumen de la investigación llevada a cabo en 6 países de la Región en 2015 (Cómo Fortalecer los Sistemas de Pensiones), acerca de los desafíos comunes que hoy afectan las pensiones en la Región, que se denomina Hablemos de Pensiones Latam, una propuesta que entrega sustento y contexto sobre una realidad en que la gente sabe poco acerca del sistema y no valora lo suficiente la importancia de ahorrar para el futuro.

## HABLEMOS DE PENSIONES

Es un programa de educación con foco en personas y entidades con un grado de conocimiento del tema, donde se destacan los desafíos del sistema de pensiones. Este ha sido presentado en Chile, México y Uruguay, y ha permitido generar un punto de partida común para abordar con expertos, gremios, medios, líderes de opinión, entre otros principalmente, la necesidad de fortalecer el conocimiento de cómo funciona la industria, con el objetivo de generar mayor confianza y legitimidad.

En los países donde la discusión ha sido más álgida se ha definido tanto para 2016 como 2017, un intenso plan de acciones, enfocadas en sus grupos de interés prioritarios, que permitan abordar el desafío que hoy enfrenta la industria frente a las bajas pensiones y al desconocimiento de la ciudadanía sobre el sistema.

Acuerdo de colaboración con la finalidad de promover programas y proyectos que fomenten la cooperación a fin de impulsar la educación financiera en los clientes (internos y externos), analizar las conductas de ahorro, e instrumentar acciones dirigidas a incrementar el ahorro previsional en el marco del "Proyecto de Ahorro Previsional Inclusivo"

### ACUERDO BID Y SURA AM

A fines de 2016, el Presidente Ejecutivo de SURA Asset Management, Ignacio Calle y la Directora del Área de Mercados Laborales del BID, Carmen Pagés, firmaron un acuerdo de colaboración con la finalidad de promover programas y proyectos que fomenten la cooperación a fin de impulsar la educación financiera en los clientes (internos y externos), analizar las conductas de ahorro, e instrumentar acciones dirigidas a incrementar el ahorro previsional en el marco del "Proyecto de Ahorro Previsional Inclusivo" en Chile, México, Perú y Colombia .

Este proyecto reviste especial importancia por cuanto permite el trabajo colaborativo entre una multilateral que está mirando al continente y analizando los cambios que se han producido en los últimos años, con la mayor empresa de pensiones en la Región, cuyos seis países tienen en su diseño sistemas privados de pensiones.

Junto con ser una instancia que permite compartir información y discutir sobre los distintos retos que hoy enfrenta la población en la región, uno de los temas más interesantes ha sido poder iniciar en Chile, precisamente, un trabajo de investigación sobre la conducta de las personas que ahorran en el sistema mandatorio.

Los estudios hechos por distintos centros de investigación, incluyendo a la Comisión Bravo, han señalado que muy poca gente sabe en qué multifondo está y cuánto se le descuenta mensualmente para pensión y comisión.

El estudio regional Ahorro 360 difundido por SURA Asset Management señala que en los países investigados alrededor del 70% de las personas desconoce cuánto podría recibir de pensión, un dato que refleja la necesidad de dar a conocer estos proyectos e impulsarlos en la Región.

Frente a este desconocimiento, que finalmente afecta la confianza en la industria, el BID nos ha invitado a colaborar en su programa "Ahorro Previsional Inclusivo", para investigar el efecto de intervenciones basadas en la economía del comportamiento, considerando variables que puedan impactar la decisión activa de los ahorrantes para incrementar el ahorro voluntario.

### GESTIÓN DE REPUTACIÓN

En 2016 se adelantó junto con Grupo SURA y la firma Deloitte & Touche un estudio, donde se consulta a más de 6,200 personas que son parte de los públicos de interés, sobre su percepción en aspectos relacionados con las dimensiones y atributos de reputación, definidos.

El proyecto incluye:

- » Planeación
- » Referenciación externa
- » Análisis interno y construcción del modelo reputacional
- » Consulta a grupos de Interés en los diversos países
- » Análisis de percepción y recomendaciones

En el primer trimestre de 2017 está previsto concluir la última fase del proyecto para analizar los resultados integrados y conocer la percepción de los grupos de interés sobre las dimensiones y atributos reputacionales. A partir de este ejercicio, se fortalecerán las estrategias y acciones de relacionamiento frente a los diversos grupos de interés, partiendo de la coherencia en la actuación y prácticas empresariales, como base de la gestión reputacional.

La marca es el reflejo de nuestra identidad, nos conecta desde la esencia para reconocernos en lo que hacemos y comunicamos. Es la expresión de nuestra propuesta de valor, que nos permite crear vínculos emocionales a través de los cuales consolidamos relaciones cercanas y confiables con nuestros clientes.

La marca es uno de nuestros activos intangibles más valiosos, desarrollarla y cuidarla en cada interacción con nuestros clientes y grupos de interés, es parte de nuestra gestión, donde propendemos por cumplir la promesa de valor y la generación de confianza.

2016 fue un año donde trabajamos en la consolidación del conocimiento de la marca y del posicionamiento de nuestros productos de ahorro e inversión, objetivo abordado en forma transversal a través de un trabajo coordinado entre acciones y campañas desarrolladas localmente en cada país, e iniciativas regionales que nos permitieron mayor coherencia y consistencia en la comunicación como también importantes eficiencias de costos.

### SURA: NUESTRA MARCA, NUESTRA IDENTIDAD »

LA MARCA  
Es la expresión de nuestra propuesta de valor, que nos permite crear vínculos emocionales a través de los cuales consolidamos relaciones cercanas y confiables con nuestros clientes.

## Dentro de las acciones del 2016,

tuvo gran importancia la campaña denominada “Talentos” exhibida en México, Perú, Chile y Uruguay.

Dentro de las acciones del 2016, tuvo gran importancia la campaña denominada “Talentos” exhibida en México, Perú, Chile y Uruguay. A través del mensaje “todo lo que has ganado con tu talento, lo puedes hacer crecer con el nuestro” quisimos posicionar a SURA como una empresa líder en ahorro en el mercado masivo destacando nuestros productos y asesoría.

De la misma manera, durante 2016 se trabajó en el desarrollo de otra campaña publicitaria dirigida a los segmentos de alto patrimonio, buscando posicionar a SURA en el mundo de las inversiones. Esta campaña estará al aire a principios del 2017 con difusión en medios de nicho como televisión por cable, revistas, prensa especializada y medios digitales.

### EVENTOS REGIONALES: UN ESPACIO DE RELACIONAMIENTO

En 2015 se dio inicio a una serie de eventos regionales propios que buscaban posicionar a SURA como un referente en temas de ahorro e inversión. Es así como después de la exitosa gira con Steve Forbes en el marco de la Conferencia Internacional SURA, en 2016 contamos con la participación del especialista en economía conductual Dan Ariely, quien visitó México, Colombia, Perú y Chile para hablar de “la psicología del dinero”. Esta conferencia contó con una alta participación de clientes y fue difundida a través de campañas locales en prensa, radio y TV como también en CNN Internacional.

En marzo de 2016 se realizó en Cartagena de Indias, Colombia, la gran final del SURA Golf Tour, circuito latinoamericano de golf para clientes SURA, que tuvo cuatro campeonatos clasificatorios en Uruguay, Chile, Perú y México, que contaron con una amplia cobertura a través del canal ESPN en Latinoamérica.

A través del mensaje “todo lo que has ganado con tu talento, lo puedes hacer crecer con el nuestro” quisimos posicionar a SURA como una empresa líder en ahorro en el mercado masivo destacando nuestros productos y asesoría.

Este espacio de relacionamiento nos permite contribuir al desarrollo de niños y jóvenes de escasos recursos que practican este deporte, por lo que en cada país se entregó una donación para escuelas que fomentan la enseñanza del golf.

### ESTUDIO DE HÁBITOS DE AHORRO EN AMÉRICA LATINA

Luego de finalizar el proceso de análisis de los *insights* encontrados a través del Estudio de Ahorro LATAM 360°, se generaron estrategias y acciones que permitieron apoyar el posicionamiento de SURA como líder de opinión en temas de ahorro en todos los países, a través de una importante difusión en medios, especialmente de prensa.

“La mujer como promotora del ahorro en el hogar” y “una aparente conciencia colectiva de la importancia de ahorrar para la jubilación”, fueron algunos de los hallazgos de este estudio que contó con la participación de la empresa Merlin Research y la Universidad Carnegie Mellon, líder en tecnología y lenguaje en Estados Unidos.

Este estudio nos pone de manifiesto ante una gran oportunidad: América Latina es hoy un lugar propicio para el desarrollo del ahorro. Como Compañía, buscamos crecer de manera sostenible, de la mano de nuestros clientes y con el objetivo de llegar a ser reconocidos como la empresa líder en ahorro, capaz de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los actuales consumidores.

“La mujer como promotora del ahorro en el hogar” y “una aparente conciencia colectiva de la importancia de ahorrar para la jubilación”

## 2016

Contamos con la participación del especialista en economía conductual Dan Ariely, quien visitó México, Colombia, Perú y Chile para hablar de “la psicología del dinero”.

## « INCREMENTO EN REDES SOCIALES »

### f FACEBOOK

▲ **1.5** MILLONES  
De seguidores finalizando el 2016.  
Creciendo **8%**

### globe SITIOS WEB CORPORATIVOS

+ **19.5** MILLONES  
De visitas

### play YOUTUBE

+ **5.5** MILLONES  
De reproducciones de videos de SURA

### MARKETING DIGITAL

La definición e implementación de una estrategia de redes sociales y medios digitales para SURA Asset Management en todos los países en que opera, ha permitido tener territorios conversacionales comunes, además de la consolidación de una agenda digital regional que permite a los equipos compartir buenas prácticas en términos de comunicación y publicaciones.

Muy relevante también es el monitoreo y análisis permanente de nuestra marca como la de la competencia en todos los países, tanto para detectar oportunidades de negocios como posibles riesgos.

En cuanto a métricas regionales destacables podemos mencionar nuestras redes sociales con un incremento del 8% en los seguidores en Facebook, llegando a 1.5 millones a fines del 2016, por otra parte los sitios web corporativos registraron más de 19.5 millones de visitas y se registraron más de 5.5 millones de reproducciones a los videos de SURA cargados en youtube.

### UN SISTEMA VISUAL RENOVADO PARA FORTALECER NUESTRA MARCA

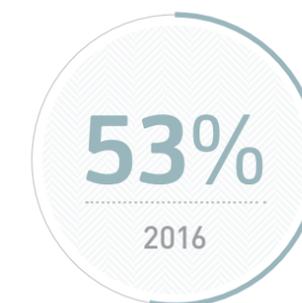
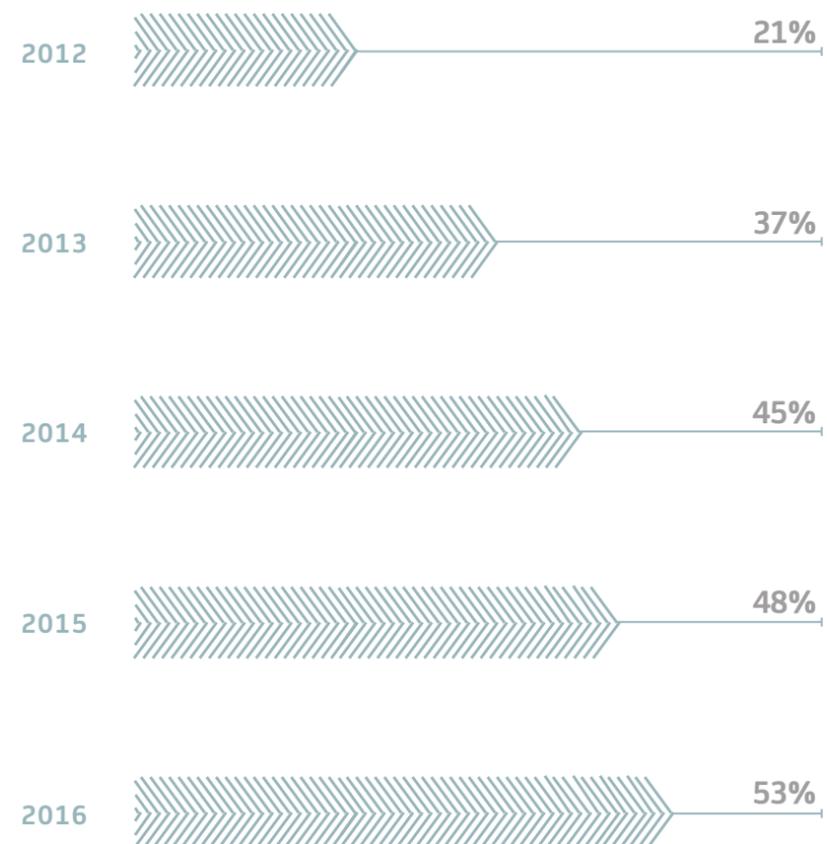
Liderado por Grupo SURA y como consecuencia de la expansión de Seguros SURA en América Latina, se realizó una revisión y actualización de la arquitectura de marca y sistema visual. Es por esto que durante 2016 se renovó el Manual de Marca y se realizaron una serie de talleres de capacitación a los equipos de marketing en todos los países, dando mayor claridad en aquellos en los que se comparte la marca con el negocio de Seguros Generales como Chile, México y Uruguay.

### EL CONOCIMIENTO DE LA MARCA SURA SIGUE CRECIENDO

Como resultado de una estrategia de marca consistente y coherente en el tiempo, observamos un crecimiento en el conocimiento de marca durante los últimos cinco años, llegando a niveles del 53% en promedio en 2016.

### CONOCIMIENTO TOTAL DE MARCA

Evolución promedio anual Chile, México, Perú y Uruguay



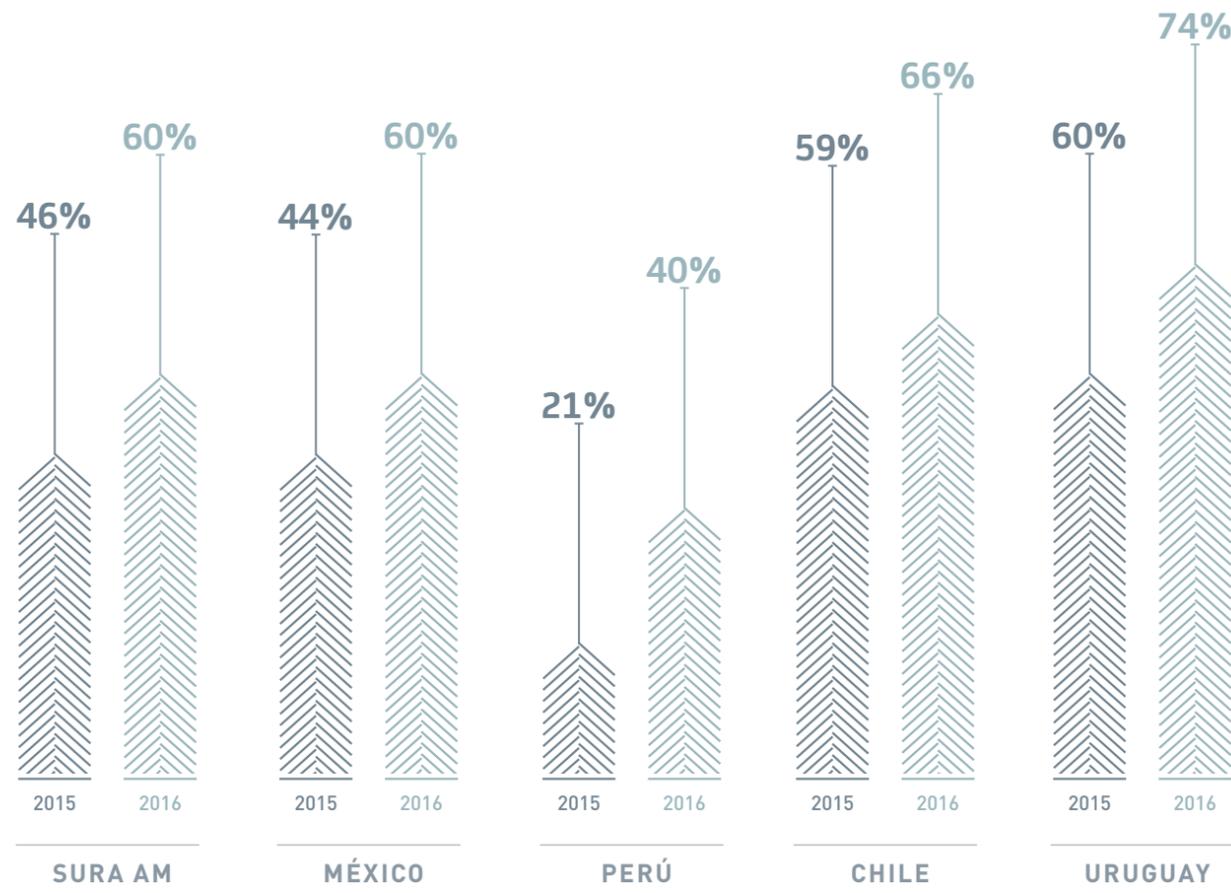
Chile, México,  
Perú, Uruguay

Gráfico resultados conocimiento total promedio anual para la marca SURA en Chile, México, Perú y Uruguay Fuente Estudio realizado por GFK Adimark.

Como resultado de las acciones y campañas de marca realizadas localmente como regionales durante 2016, vemos un importante crecimiento en todos los países en el conocimiento total de marca entre las mediciones de diciembre 2015 y diciembre 2016.

## CONOCIMIENTO TOTAL

Evolución Dic 15 / Dic 16



Resultados conocimiento total de la última medición de diciembre 2015 y diciembre 2016 en cada país. Fuente Estudio realizado por GFK Adimark.

## DESAFÍOS PARA EL 2017

- » Continuar con la consolidación de la marca SURA, tanto en la industria del ahorro previsional como de las inversiones, entregando una propuesta de valor relevante, es sin duda el desafío principal de nuestra gestión.
- » También tenemos un desafío permanente de alinear y comprometer a la organización con la promesa de marca y su foco en el cliente.
- » La llegada de Seguros SURA a países como Chile, México y Uruguay, con la marca SURA nos permite un espacio de intercambio de ideas que ayuden a alinear una estrategia conjunta de marca, a través de la identificación de oportunidades.
- » El desarrollo de nuevos canales de comunicación y difusión publicitaria, nos invita a pensar en el 2017 como el año de la innovación y las nuevas tendencias. Debemos trabajar en la consolidación de los canales digitales como un vehículo importante del posicionamiento de nuestra marca.
- » Continuar realizando investigaciones y estudios de conducta del consumidor que nos permitan descubrir nuevos *insights* para desarrollar nuevos productos y servicios que nos ayuden a tangibilizar nuestra promesa de marca en el relacionamiento con el cliente.

Sabemos que el camino para lograr el posicionamiento deseado es largo, pero estamos convencidos que la comunicación coherente y consistente de la marca y el trabajo coordinado de los equipos en los distintos países para cumplir nuestra propuesta de valor, **nos permitirá posicionar a SURA como la mejor opción en ahorro e inversión de la región.**

## «PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS»



### «COLOMBIA»

- » **Merco**, Segunda entidad financiera del país más apetecida para trabajar
- » **Premio Institución ALAS20 Colombia**, reconocimiento a la gestión empresarial, liderazgo y prácticas de relacionamiento con inversionistas
- » **Premios ALAS20 en Colombia**, reconocimiento como la Institución Líder en Inversiones Responsables por nuestras prácticas para la gestión adecuada y cuidadosa de las inversiones de nuestros clientes.



### «MÉXICO»

- » **CEMEFI, ESR**: SURA México recibió distintivo ESR por onceavo año consecutivo, en el encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables
- » **Pacto Mundial ONU**, Recibe calificación nivel avanzado en su Comunicación de Progreso, CoP 2015.
- » **Information Week** Las 50 empresas más innovadoras Mención Especial por el proyecto de movilidad y biométricos
- » **World Finance** reconoce a SURA Investment Management como Mejor administrador de Inversiones (Fixed Income).
- » **La CONSAR** Afore SURA #1 en Comparativo Anual en Servicios (CAS)
- » **Fitch Ratings**, SURA Investment Management. Fitch Ratings asignó calificación "AAA/5 (mex)F" al fondo SURA diversificado SUR-DV.
- » **Global Banking & Finance Review** SURA Investment Management recibió el galardón "Best Asset Management Company México 2016".
- » **Fitch Ratings** ratificó la calificación de fortaleza financiera en escala nacional a Seguros de Vida SURA México, S.A. de C.V. en 'AAA(mex)'. La Perspectiva de la calificación es Estable.
- » **Fitch Ratings** ratificó la calificación de 'AAA(mex)' en escala nacional a Pensiones SURA S.A. de C.V. La Perspectiva es Estable.



### «CHILE»

- » **Morningstar**: 3 premios Mejor Administradora Global, Mejor Administradora en Renta Variable y Mejor Administradora en Renta Fija, y distinción a Mejor Fondo de Renta Variable Internacional.
- » **Premio Salmón**: Por cuarto año consecutivo, SURA recibe el reconocimiento que entrega el Diario Financiero, esta vez los dos premios fueron por nuestros fondos Renta Bonos y Selección Global.
- » **Premio Salmón APV** Administradora General de Fondos SURA fue distinguido en sus fondos Renta Bonos Chile y Fondo Renta Corporativa Largo Plazo.
- » **Premios a la excelencia por procesos**: El organismo técnico Intermediario de Capacitación (OTIC), le otorgó este premio a SURA Asset Management Chile por los procesos de formación que desarrolla y aplica al área de Talento Humano entre los colaboradores de la Compañía.
- » **Merco**: Seguros de Vida SURA es reconocida como la empresa con mejor reputación corporativa en el sector de seguros.
- » **Pacto Global** entregó reconocimiento a Sura AM Chile en el ámbito de transparencia por la práctica: Política de Inversión Responsable.

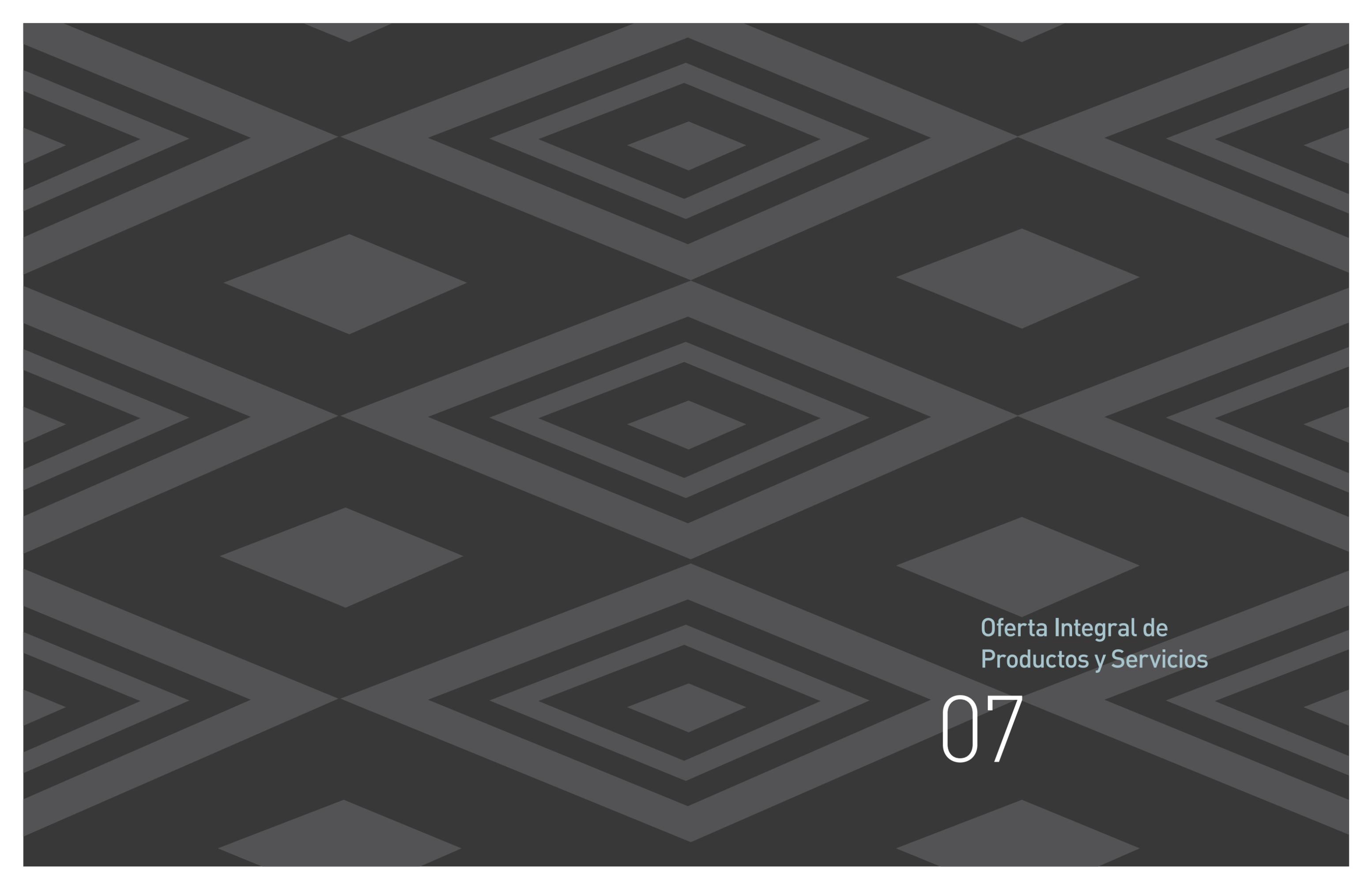


### «PERÚ»

- » **CEMEFI y Perú 2021**, SURA Perú ganó Premio Perú 2021 por cuarto año consecutivo por su labor en Responsabilidad Social.
- » **Global Banking & Finance Review: SURA Perú** reconocida, por segundo año consecutivo, como "Best Asset Management Company Perú" 2016
- » **Global Banking & Finance Review: AFP Integra** es reconocida, por segundo año consecutivo, como "Best AFP Perú" 2016.
- » **Bolsa de Valores de Lima**: Reconocimiento a AFP Integra y Seguros SURA de Buen Gobierno Corporativo por la Bolsa de Valores de Lima (BVL) en el marco de "La Cumbre de la Transparencia".
- » **Asociación de Buenos Emprendedores (ABE)** Por tercer año consecutivo AFP Integra y primer año para Seguros SURA, recibieron el reconocimiento por las buenas prácticas laborales.
- » **Alas20**: AFP Integra y Fondos SURA fueron reconocidas como instituciones líderes en Inversiones Responsables, Buen Gobierno Corporativo e Investigación en Sustentabilidad

## SURA Asset Management

Recibió, por parte de **Fitch Rating** una calificación **BBB+** para su deuda internacional, con una perspectiva estable.



Oferta Integral de  
Productos y Servicios

07

**En SURA Asset Management**  
ponemos al cliente en el  
centro de nuestra estrategia.

---

Nuestro modelo de negocio  
tiene como sustento tres  
pilares fundamentales:  
oferta de valor, productos  
y canales distribución.

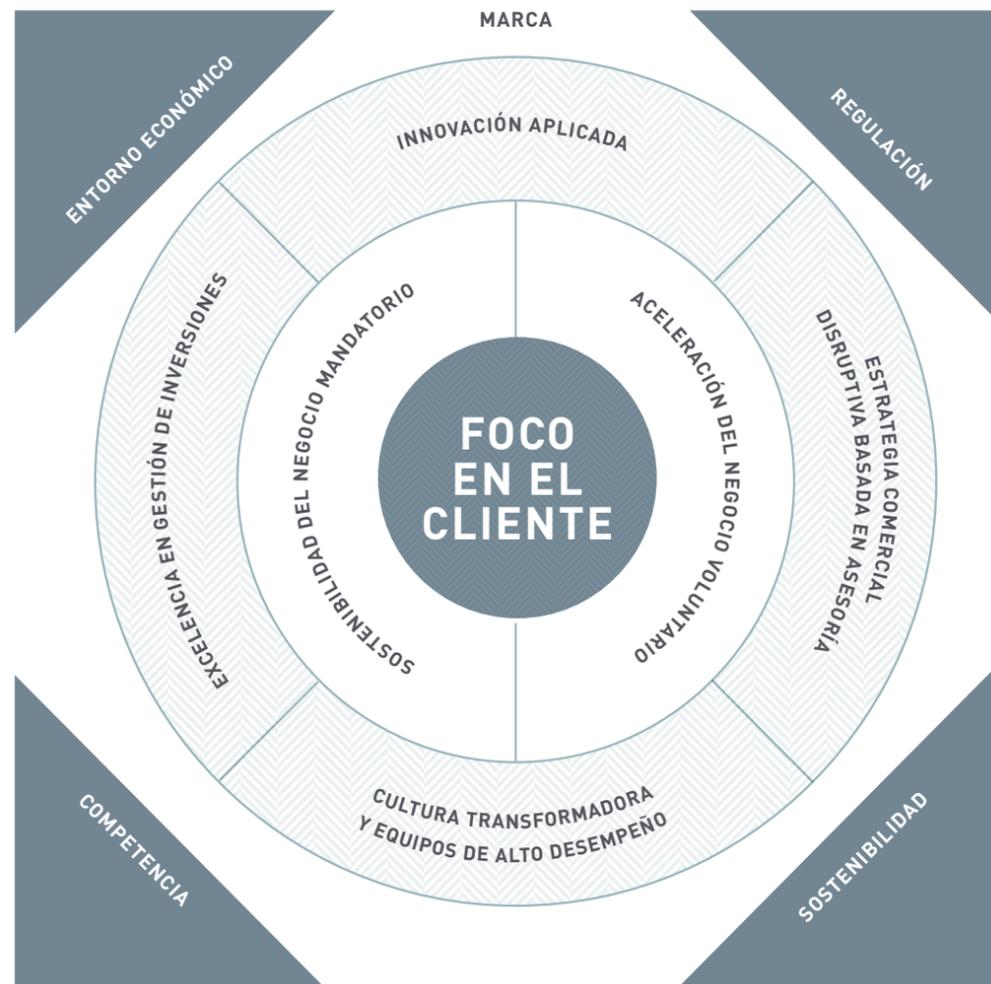
---

**B**uscamos brindarle una experiencia diferenciadora y por ello, trabajamos en desarrollar una oferta de valor basada en la asesoría en productos de ahorro, inversión y protección que se despliega a través de canales de distribución para cada tipo de persona.

Como parte del diseño de una experiencia superior, nuestro modelo de negocio tiene como sustento tres pilares fundamentales: oferta de valor, productos y canales distribución. Trabajamos constantemente en conocer a nuestro consumidor, para poder entregarle una asesoría integral durante el ciclo de vida completo y convertirlos en nuestros clientes, estableciendo una relación cercana y sostenible.

El desarrollo de una relación de largo plazo con los clientes es fundamental para cumplir nuestra promesa de marca, donde buscamos “Acompañar a nuestros clientes en alcanzar sus sueños y logros, a través de soluciones de ahorro, inversión y protección”. Este objetivo comienza con el ahorro para la pensión y complemento, como también soluciones de ahorro e inversión para alcanzar objetivos de más corto plazo.

El desafío que nos propusimos en brindar experiencias que sorprendan a nuestros clientes, no está aislado de cambios sociales, económicos, cumplimiento regulatorio y entorno competitivo, teniendo como vector central nuestro compromiso con la sostenibilidad en la forma de hacer negocios y, de relacionarnos con nuestros *stakeholders* para poder alcanzarlo.



### LA ASESORÍA, UNA EXPERIENCIA DIFERENCIADORA »

Asesoría Integral es un aspecto fundamental para la consecución de nuestra estrategia y la mejor forma de construir relaciones de confianza con nuestros clientes. Por ello, se estableció como eje fundamental el despliegue de la asesoría como experiencia diferenciadora para cada grupo de clientes, adaptada a su comportamiento, necesidades, aspiraciones y sueños. Para ello se han realizado iniciativas como la profundización del modelo de relacionamiento "Sello SURA" tanto en las áreas comerciales como en las áreas de soporte, con el objetivo de promover nuevas estrategias para potenciar este modelo de relacionamiento alineando procesos al interior de la Compañía y entregando al asesor las herramientas necesarias para concretar esta oferta de asesoría al cliente.

Con el fin de construir y reforzar la mirada al cliente de una manera empática y con sentido, como parte de la cultura en todo el quehacer organizacional, se han generado protocolos y herramientas para acompañar al cliente, logrando monitorear la calidad de asesoría y servicio provisto por nuestros distintos canales de contacto.

Durante 2016 realizamos avances hacia la homogeneización de un indicador de satisfacción y NPS regional para escuchar la voz de nuestros clientes en los seis países. De esta manera, podemos conocer la opinión de estos en las distintas etapas de su ciclo de vida, y aprender y actuar para transformar nuestras operaciones en pos de mejorar las experiencias que tienen con nosotros.

Este instrumento de medición, permitirá ayudar a la organización a identificar planes de acción para poder crecer en base de clientes promotores (clientes altamente leales y que recomiendan nuestra marca) y reducir nuestra base de pasivos y detractores (clientes que no tienen lealtad y recomiendan negativamente nuestra Compañía).

A pesar de cambios en el comportamiento de variables económicas y sociales en los países, el indicador de satisfacción y recomendación regional ha mostrado una tendencia positiva respecto al año anterior. Perú y Chile, quienes han tenido impacto por la inconformidad social sobre el sistema previsional a fines de 2015 y mediados de 2016, muestran importantes mejoras en la satisfacción y recomendación Mandatoria. Mientras que para el negocio Voluntario, se muestra una tendencia más estable, con mejoras en Chile, Perú y Colombia.

Como complemento a nuestro propósito de generar conciencia sobre la relevancia del ahorro como vehículo para alcanzar las metas y sueños, durante 2016 SURA Asset Management realizó una gira por México, Colombia, Perú y Chile con Dan Ariely, experto en Economía Conductual del Massachusetts Institute of Technology – MIT-, en un evento que reunió a más de 2,000 clientes en la región para hablar sobre la psicología detrás del dinero y cómo actuamos frente al manejo de nuestras propias finanzas. Este evento se complementó con otras actividades de educación financiera dirigidas a los clientes, buscando colaborar en la toma de decisiones informadas que respondan efectivamente a sus necesidades.

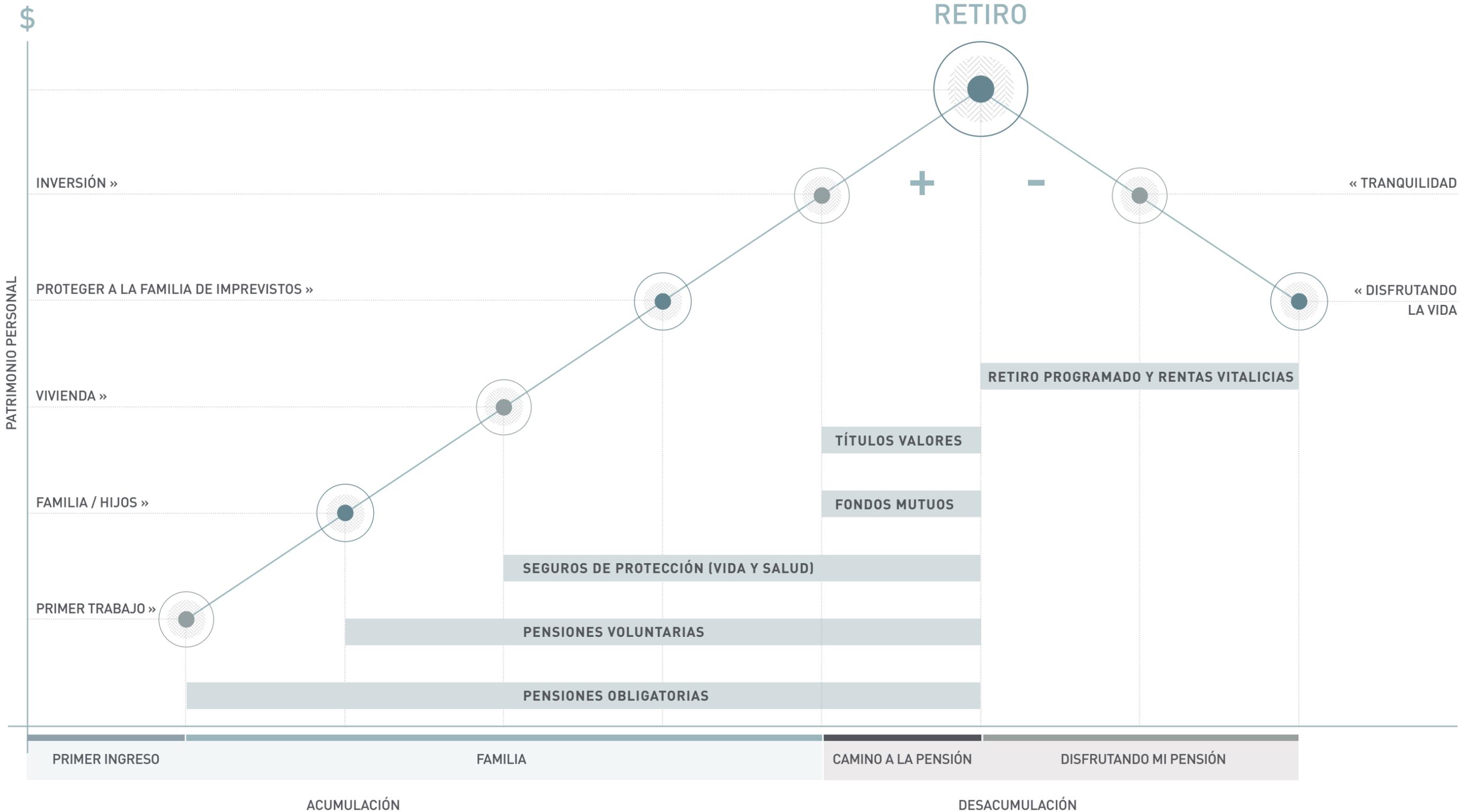
### DURANTE

# 2016

Realizamos avances hacia la homogeneización de un indicador de satisfacción y NPS regional para escuchar la voz de nuestros clientes.

**SOLUCIONES DE PREVISIÓN, AHORRO, INVERSIÓN Y PROTECCIÓN »**

En la Compañía estamos orientados a entregar una oferta ampliada de soluciones para cubrir las necesidades de nuestros clientes durante todo su ciclo de vida, es decir, a lo largo de su recorrido laboral y también durante su etapa de retiro o jubilación, como se explica en el siguiente gráfico:



Con base en el conocimiento del cliente, SURA Asset Management continúa consolidando el trabajo iniciado en 2013, enfocándose en contar con una oferta ampliada que permita acompañar a sus clientes en cada etapa de sus vidas. De esta forma, ofrece de manera insesgada el producto adecuado a sus necesidades de previsión, ahorro, inversión y protección, bajo marcos de acción y procesos claros, que aseguren la entrega de la oferta de productos, considerando altos estándares de calidad para sus clientes.

La implementación de dichos estándares se traduce en:

- » Desarrollo de nuevos productos que cumplen con las exigencias de nuestros clientes y el mercado.
- » Empaquetamiento de productos según las necesidades más relevantes de los grupos de clientes, para incrementar la vinculación de estos con nuestra marca.
- » Homologación de las herramientas de asesoría que son el vehículo para la detección de necesidades por parte de nuestros canales de distribución y para la posterior adquisición de productos por parte de nuestros clientes.

Durante 2016 fortalecimos el *governance* de creación de productos conjuntamente con los países, para asegurar alineación y completitud de la oferta de soluciones a nuestros clientes.

**En SURA Asset Management ratificamos el compromiso de actuar de acuerdo con nuestros Principios Corporativos respecto a cada uno de los productos y servicios que constituyen la oferta de SURA Asset Management, tal como lo consigna nuestro Código de Ética y Conducta.**

Junto con nuestro esfuerzo en la ampliación de la oferta de productos en cada uno de los países, en SURA Asset Management ratificamos el compromiso de actuar de acuerdo con nuestros Principios Corporativos respecto a cada uno de los productos y servicios que constituyen la oferta de SURA Asset Management, tal como lo consigna nuestro Código de Ética y Conducta.

Ajustados a la normativa vigente en cada una de las industrias y países donde operamos, es importante reiterar que cumplimos con las exigencias locales en cuanto a información a clientes, en relación con

nuestros productos y servicios. Asimismo, únicamente promovemos productos y servicios que satisfacen las necesidades financieras del cliente, siempre acorde con su apetito de riesgo, conocimiento, experiencia y situación financiera.

A continuación, describimos los productos ofrecidos en cada uno de los países donde tenemos una presencia controlante o relevante.

SEGMENTOS DE NEGOCIO			 CHILE	 MÉXICO	 PERÚ	 COLOMBIA*	 URUGUAY	 EL SALVADOR*
MANDATORIO	PENSIONES MANDATORIAS	PENSIONES MANDATORIAS	AFP Capital	AFORE SURA	AFP Integra	AFP Protección	AFAP SURA	AFP Crecer
		PENSIONES VOLUNTARIAS	AFP Capital	AFORE SURA	AFP Integra	AFP Protección		
VOLUNTARIO	VOLUNTARIO AHORRO	FONDOS MUTUOS	AGF SURA Corredores de Bolsa SURA	SURA Investment Management	Fondos SURA Sociedad Agente de Bolsa	AFP Protección	AFISA SURA Corredora de Bolsa SURA	
		FONDOS INSTITUCIONALES		SURA Investment Management	Fondos SURA Sociedad Agente de Bolsa	SURA Real Estate		
		SEGUROS**	Seguros de Vida SURA	Seguros de Vida SURA	Seguros SURA	AFP Protección	Corredora de Seguros	SUAM Corredores de Seguros
	RENTAS VITALICIAS	Seguros de Vida SURA	Pensiones SURA	Seguros SURA				

\* Si bien SURA Asset Management no posee el control sobre AFP Protección (y por tanto, indirectamente en AFP Crecer), los datos de ambas compañías se incluyen únicamente con fines informativos. Protección S.A. también tiene una línea de negocio en el segmento Mandatorio conocido como Cesantías.

\*\* En Colombia, Uruguay y El Salvador, nuestra participación en seguros de vida consiste en la distribución de productos de seguros de vida de otras compañías del Grupo SURA y otras marcas.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN »

En nuestra construcción de confianza y cercanía con el cliente, la asesoría es fundamental en el proceso de relacionamiento, sobretodo en nuestros canales de distribución que están compuestos por más de 5,250 asesores, quienes representan uno de los pilares más relevantes en el despliegue de nuestra estrategia.

Nuestros canales de distribución están compuestos por más de 5,250 asesores, quienes representan uno de los pilares más relevantes en el despliegue de nuestra estrategia.

Es por ello que, durante 2016, se inició una evolución comercial en las compañías de SURA Asset Management que llamamos "Formalización e implementación del Modelo Comercial SURA", el cual comenzó con un análisis y ajuste de los canales comerciales considerando su orientación a segmentos de clientes, venta multi-producto y esquemas de remuneración. Esta acción potenció nuestro modelo de venta consultiva "Sello SURA" que nos invita a actuar como Guías de Ahorro y acompañar a nuestros clientes a lo largo de toda su vida.

Durante 2016 el esfuerzo se focalizó en entregar una mayor claridad organizacional a los canales comercia-

les sobre su rol en la asesoría, mercado objetivo, reglas de interacción entre canales y venta multi-producto, dando como resultado una definición más clara de sus responsabilidades. Asimismo, trabajamos en la simplificación de esquemas de remuneración comercial con foco en el logro de una mayor alineación estratégica, efectividad, diseño perdurable y foco en el cliente. En este proceso, el rol de los más de 490 líderes de equipos de asesores es esencial para la adopción de los cambios, por lo cual continuamos trabajando en la construcción de equipos productivos y desarrollados. Enfatizando su protagonismo en el despliegue de la asesoría, acompañamiento efectivo de los nuevos asesores y éxito de cada uno de los integrantes de los equipos, labor que continuaremos impulsando. Por ello, este año además de evaluar conocimientos en metodología comercial con foco en procesos comerciales de atracción y selección, arranque rápido, gestión de equipos y venta consultiva, también comenzamos a identificar su nivel de competencias y potencial en mayor profundidad, aspectos que nos facilitarán entre otras cosas, la construcción de planes de capacitación y desarrollo más eficientes y personalizados.

## FLUJO NETO DE ACTIVOS ADMINISTRADOS

USD 1.5  
BILLONES  
Negocio Voluntario

USD 2.4  
BILLONES  
Negocio Mandatorio

Por otra parte, se inició la incorporación de tecnología en la interacción entre el asesor con el cliente, por lo cual, se están dando los primeros pasos en incorporar movilidad tecnológica en los procesos de asesoría y venta, mejorando la experiencia de cliente, la productividad del asesor y eficiencia por reducción de tiempos y recursos.

Todo lo anterior ha permitido captar durante la gestión 2016 USD 1.5 billones y USD 2.4 billones de flujo neto de activos administrados en el negocio Voluntario y en el negocio Mandatorio respectivamente.

Dentro de los desafíos para 2017, destacamos la profundización del "Modelo Comercial SURA", que aportará las mejores prácticas en gestión y procesos comerciales, abarcando desde la identificación de segmentos objetivos, diseño de arquitectura de canal, estructura organizacional y funciones de cargos, hasta la gestión del talento, métricas y esquemas de incentivos.

Por otra parte, avanzaremos en las iniciativas para incrementar la productividad comercial con énfasis en el rol del líder como desarrollador de equipos consolidados y exitosos, incorporación de herramientas y tecnología para la gestión de asesores, automatización de procesos comerciales y movilidad tecnológica en venta y asesoría.

Finalmente, iniciaremos el desarrollo de la capacidad en el análisis de datos para brindar nueva inteligencia que favorezca la efectividad y productividad comercial.

El Guía en Ahorro SURA personifica los principios, atributos y la promesa de nuestra marca. **Esto nos permite contar con un asesor con las competencias y el entrenamiento idóneo para generar ofertas de valor, que se hace cargo de las necesidades de ahorro, inversión y protección de las personas.**

Innovación

08

## SURA Asset Management, con el apoyo y el direccionamiento de Grupo SURA, comenzó la implementación de su **modelo de innovación dentro de sus filiales.**

Enfocado en: optimizar el modelo de negocio actual, la exploración e implementación de nuevos negocios y el desarrollo de una cultura de innovación, que permita el desarrollo de capacidades dentro de la Compañía, para afrontar el ambiente competitivo y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias.

En 2016, se trabajó en cuatro frentes; Definición de la estrategia de innovación, desarrollo de una cultura de innovación, exploración e implementación de nuevos negocios e iniciativas y la articulación con el ecosistema de innovación en los diferentes países donde tenemos presencia.

En la definición de la estrategia, se adoptó la innovación aplicada dentro de los siete lineamientos estratégicos de la Compañía, se trabajó en la definición de innovación, los focos, la inversión y el gobierno. Se identificaron los territorios y áreas de oportunidad donde SURA Asset Management debe enfocarse con el fin de alcanzar las metas en innovación.

Como definición de innovación para SURA Asset Management y sus filiales se concertó que la innovación es: crear un nuevo valor, significativo y diferenciado orientado al cliente, con el fin de aumentar la competitividad, la productividad y el crecimiento.

En el desarrollo de una cultura de innovación, conscientes que este es el principal motor para que la estrategia de innovación tome inercia y se impregne en la cultura de nuestros colaboradores, se están realizando varios programas e iniciativas, tales como cursos virtuales de innovación, diplomados, programas de emprendimiento corporativo apalancados en el ecosistema de innovación, foros y talleres aplicando el proceso de *desing thinking* y una nueva iniciativa en innovación incremental, llamada excelencia operacional, la cual busca generar la disciplina de revisar y mejorar los procesos de forma permanente, convirtiéndolo en una capacidad organizacional. En total se desarrollaron 10 programas e iniciativas para fomentar la innovación.

En la exploración e implementación de nuevos negocios hemos trabajado en la consolidación de un portafolio de proyectos en diferentes etapas. En el 2016 se trabajó en 14 proyectos e iniciativas.

En la articulación con el ecosistema de innovación, hemos trabajado con diferentes actores tales como universidades, entes gubernamentales y hemos establecido diferentes alianzas con empresas privadas. Esto nos ha permitido apalancarnos y generar resultados que de manera aislada no se podrían desarrollar. En 2016 conformamos más de 10 alianzas estratégicas para fomentar la innovación.

SURA Asset Management está convencido de que el único camino para su sostenibilidad es a través de la innovación, por esta razón, estamos monitoreando de cerca las nuevas tendencias, en la búsqueda de oportunidades de nuevos negocios innovadores y diferenciadores.

# 10

Programas e iniciativas para fomentar la innovación

# 14

Proyectos e iniciativas en innovación

# 10

Alianzas estratégicas para fomentar la innovación

Talento  
Humano

09

Respondiendo a nuestra promesa de fortalecer cada vez más una cultura enfocada en las personas, durante 2016 continuamos trabajando de forma articulada y comprometida **para consolidar los procesos de Talento Humano, asegurando que nuestros 9,478 colaboradores se desarrollen integralmente tanto a nivel profesional como personal.**

**C**on esto en mente, nuestro propósito continúa siendo el de contar con las personas idóneas, que tengan los conocimientos, habilidades y recursos para el logro de la estrategia que nos hemos planteado a nivel latinoamericano, con las particularidades que nos exige cada localidad.

Para alcanzarlo, durante 2016 continuamos con el reto planteado desde 2015, de fortalecer nuestro rol corporativo, apalancando las relaciones entre los distintos procesos que conforman nuestra planeación del talento:



## «NIVELES DE JERARQUÍA»

### TOTAL

**9,478** EMPLEADOS

#### NIVEL 1

CEO Corporativo, CEO Local y Vicepresidente Corporativo

**15**

EMPLEADOS

#### NIVEL 2

Vicepresidente Local, Auditor

**52**

EMPLEADOS

#### NIVEL 3

Gerente, Subgerente, Director Corporativo

**161**

EMPLEADOS

#### NIVEL 4

Gerente de Oficina, Director, Subdirector

**204**

EMPLEADOS

#### NIVEL 5

Jefe, Especialista, Supervisor, Coordinador

**948**

EMPLEADOS

#### NIVEL 6

Analista Corporativo / Ejecutivo

**4,683**

EMPLEADOS

#### NIVEL 7

Auxiliar / Asistente

**3,415**

EMPLEADOS

## LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO: INFORMACIÓN ESTRUCTURADA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Uno de los principales hitos durante 2016 fue la incorporación del proceso formal de planeación del Talento Humano, como otra forma de responder a los retos que nos plantea el ser un controlador estratégico de cara a los países.

El desarrollo de este proceso nos ha permitido plantear propuestas más estructuradas, apalancadas en metodologías y herramientas de diseño organizacional que permitan el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la Compañía, entregando además información que propicie la toma de decisiones articuladas y que consideren todos los asuntos derivados del análisis desde la gestión humana.

Dentro del alcance de este proceso, buscamos establecer el marco estructural en términos de niveles de jerarquía, tramos de control, tipo de estructura funcional, descripciones de cargos, al tiempo que incorporamos evaluaciones de eficiencia de la estructura, para tomar decisiones que potencien nuestra productividad y el establecimiento de indicadores.

**El 85% de los colaboradores se agrupan en los niveles 6 y 7, representando una adecuada distribución entre los roles de liderazgo y de ejecución.**

El 33% de los colaboradores nivel 1 son mujeres.

## LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL AL SERVICIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

### INICIO DEL PROYECTO TALENTUM

Implementación de la herramienta *Success Factors* (SAP) para la gestión de los procesos humanos

Uno de las iniciativas más relevantes desde Talento Humano durante 2016 fue el inicio del proyecto Talentum, en el cual se implementará la herramienta *Success Factors* (SAP) para la gestión de los procesos humanos dentro de todos los países donde la Compañía tiene presencia relevante y controlante.

Gracias a este proyecto, podremos potenciar nuestra alineación de los procesos clave de Talento Humano a las mejores prácticas a nivel regional, a través de una solución tecnológica que nos permita conocer y acompañar de manera efectiva a los colaboradores brindándoles una experiencia innovadora y cercana.

En 2017 saldrán en vivo los primeros módulos de atracción, ingreso y empleado central, que almacena la información de los colaboradores de todos los países, desde el momento en que ingresan hasta que se retiran de la Compañía, permitiéndonos una vista transversal y mayor capacidad de gestión de nuestros talentos.

Así mismo interesados en explorar herramientas que nos generen valor a nuestra gestión del talento, a partir del año pasado se dio inicio a una iniciativa regional que tiene como objetivo potenciar las capacidades en *analytics* de Sura Asset Management enfocado en una necesidad del negocio que es la rotación de estructuras comerciales en dos de los países en los cuales tenemos presencia, dado que tiene un impacto en la cultura, la sostenibilidad del negocio y el despliegue estratégico, por tanto a través de procesos de modelamiento estadístico y usando técnica de minería de datos, se está trabajando en obtención de modelos predictivos que nos permita tener un mayor conocimiento de nuestras estructuras comerciales y su relación con variables críticas del negocio, contribuyendo así al logro de nuestras metas de negocio.

**USD 3.05**  
MILLONES  
Invertidos en formación

**369,655** HORAS

Destinadas a este proceso durante todo el año.

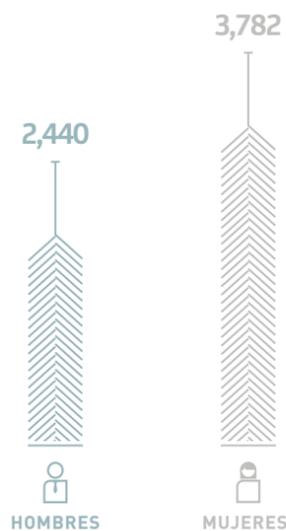
**64,481**

Equipo administrativo

**305,174**

Equipo fuerza de ventas

#### COLABORADORES EVALUADOS EN DESEMPEÑO



#### DESARROLLO DEL TALENTO COMO UNA VÍA PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

Durante este año continuamos fortaleciendo los procesos que nos permitan contar con un talento diferencial, fiel representante de nuestra promesa de marca y de la ESENCIA SURA que es común a todos.

Uno de los programas que potencia lo mejor de ser una Compañía multilatinas, son los programas de asignación internacional, los cuales permiten el intercambio entre países para estancias temporales de corto y largo plazo en países de la región, en el que se promueve un desarrollo profesional y cultural que enriquece a las personas que participan, fortalece los procesos de transferencia de conocimiento y habilita la construcción de relaciones entre las localidades. Durante 2016, 19 colaboradores hicieron parte de estas experiencias, maximizando así la diversidad cultural como un elemento estratégico para la visión de negocios de franquicia.

La formación continua, en temas de negocio y en las áreas específicas de conocimiento, también hace parte de nuestra promesa de acompañar a los colaboradores en su desarrollo. Por esto, durante el año desarrollamos una malla curricular que aborda temas de seguridad de la información, gobierno corporativo, metodología comercial, técnicas de ventas, metodologías de trabajo ágiles, entre otros.

USD 3.05 millones invertidos en formación, para un total de 24,498 horas destinadas a este proceso durante todo el año.

#### GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS SUPERIORES

Durante 2016, el 66% de los colaboradores contaron con una medición por objetivos de desempeño que incluye indicadores individuales y transversales a la organización, facilitando la identificación de la contribución de cada uno a las metas organizacionales y la interdependencia y el trabajo colaborativo.

De otro lado, a lo largo del año continuamos evolucionando en esquemas de reconocimiento que trascienden el enfoque meramente económico, y presentan una aproximación integral a los procesos de retribución del colabora-

dor incluido el pilar de remuneración fija, variable y beneficios, cuyo objetivo es atraer, motivar y retener el talento humano, contribuyendo a la estrategia organizacional de SURA Asset Management de una forma sostenible.

#### LIDERAZGO COMO UN MOVILIZADOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Somos conscientes que los líderes ejercen un rol preponderante en la consolidación de la cultura organizacional y en la construcción de equipos cada vez más competentes, empoderados e innovadores. Por esto, durante 2016 adelantamos el programa de Liderazgo para la Transformación Cultural dirigido a los comités ejecutivos de todos los países, con el acompañamiento del Center for Creative Leadership con base en San Francisco.

Continuamos con la implementación del programa de Altos Potenciales, en el cual desarrollamos técnicas de liderazgo a través del coaching, desarrollo de habilidades de retroalimentación, entre otros.

Este programa, con una proyección de 2 años de duración, tiene el gran propósito de continuar desarrollando las competencias de liderazgo estratégico en la alta dirección de SURA Asset Management, aumentando la conciencia de cada ejecutivo en el rol que juega en la transformación de la cultura organizacional y en el alineamiento estratégico.

De otro lado, y como una manera de asegurar la sostenibilidad del negocio a través del relevo generacional, continuamos con la implementación del programa de Altos Potenciales, en el cual desarrollamos técnicas de liderazgo a través del coaching, desarrollo de habilidades de retroalimentación, entre otros.

Sabemos que la inversión en el liderazgo comercial nos permite contribuir directamente a nuestra estrategia de gestión de productividad.

El proyecto de Liderazgo Comercial nos permitió realizar una evaluación de conocimientos de la metodología y así como un diagnóstico de potencial, identificando a nivel regional, elementos que nos permitan poner foco en las áreas que necesitan ser desarrolladas y el ajuste de planes formativos. En cada proceso de liderazgo buscamos acercarnos a un estilo único a nivel regional.

### CULTURA, CLIMA Y BIENESTAR: TRES ASPECTOS CLAVES PARA RETENER EL MEJOR TALENTO

Como lo hemos mencionado antes, el fortalecer una cultura organizacional transversal pero enriquecida con la diversidad de ser una multilatina sigue siendo uno de nuestros mayores retos, por lo cual buscamos mecanismos para gestionarla no sólo desde los procesos de Talento Humano sino también a través de la articulación de los planes de trabajo y proyectos direccionados desde otras áreas.

**En 2016 realizamos por primera vez la medición con el proveedor Great Place to Work, logrando alinear nuestros esfuerzos en este campo para posicionar nuestra marca empleador y llegar a ser un referente en la industria como uno de los mejores lugares para trabajar.**

Durante 2016 realizamos la segunda medición del radar de cultura organizacional, en el que identificamos la evolución de todas las variables consolidadas, destacando la que representa nuestro foco en el cliente (+14 puntos vs la medición anterior), aprendizaje empresarial (+12 puntos) y orientación de equipo (+7 puntos). A partir de estos resultados, continuamos madurando los planes de trabajo para cerrar las brechas identificadas, y seguir fortaleciendo el entendimiento y la aplicación de los cinco pilares de nuestra ESENCIA SURA.

Otro aspecto importante que apalanca la cultura es la misma gestión del clima organizacional. En 2016 realizamos por primera vez la medición con el proveedor Great Place to Work, logrando alinear nuestros esfuerzos en este campo para posicionar nuestra marca empleador y llegar a ser un referente en la industria como uno de los mejores lugares para trabajar.

Finalmente, el contar con un esquema robusto de beneficios y ratificar nuestra preocupación por la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, continúan siendo premisas que se mantienen en nuestros planes de acción desde Talento Humano. De esta forma, logramos maximizar el ingreso de los colaboradores y potenciar su bienestar, gracias a la implementación de convenios, descuentos, pólizas de salud con aporte de la Compañía, actividades recreativas, acompañamiento psicológico, prevención de riesgos de salud, seguros de vida y accidentes, entre otros.

### INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE SALUD Y BIENESTAR

**USD 431,665**

que corresponden a cerca de

**26,000**

SERVICIOS

de salud, bienestar, asesorías y recreación, prestados a colaboradores y familiares

Inversión en programas de salud y bienestar: USD 431,665 que corresponden a cerca de 26,000 servicios de salud, bienestar, asesorías y recreación, prestados a colaboradores y familiares

### COMPENSACIÓN

En nuestra Compañía, contamos con un sistema integral de compensación que está compuesto desde la remuneración fija, variable y beneficios en el cual la compensación trasciende lo meramente económico.

La Compañía cuenta con una política salarial toda la región, aprobada por el Comité de Compensación de la Junta Directiva que permite una administración de la compensación de forma equitativa hacia el interior y competitiva frente al mercado.

Como parte de la política salarial se define una curva salarial que oscila entre el 80% y el 120% de la mediana para ubicar a nuestros empleados. Anualmente se revisan la compensación de cada colaborador de acuerdo a las condiciones de mercado, de manera que nos permita ser competitivos frente al mercado.

El esquema de compensación por desempeño está asociado a indicadores corporativos de SURA Asset Management e individuales de cada empleado, fundamentado en las siguientes premisas:

- » Alineación de los intereses de SURA Asset Management con el accionista.
- » Modelos de Compensación flexibles y alineados de forma directa con la estrategia y resultados de todos los Negocios.
- » Modelos de compensación competitivos frente al mercado que se conviertan en elementos de retención para nuestros empleados.
- » Auto sostenibilidad del esquema de compensación por desempeño
- » Reconocer y recompensar el desempeño "Excepcional", no sólo a nivel interno sino frente al mercado.
- » Reconocer una visión como compañía más que como una sumatoria de países



Incluye salarios, prestaciones legales y extralegales y otros beneficios.

El modelo incluye un comparativo en todas las variables financieras frente al mercado, las cuales a su vez son monitoreadas y medidas internamente, entre esas métricas tenemos:

- » Resultado Operacional
- » Eficiencia Operativa
- » Indicadores de negocio
- » Indicadores de rentabilidad

#### VARIACIÓN ENTRE EL SALARIO MÍNIMO DEL PAÍS Y EL SALARIO MÍNIMO DE LA COMPAÑÍA

SALARIO MÍNIMO DE LA COMPAÑÍA: PAÍS	SALARIO MÍNIMO PAÍS (USD)	SALARIO MÍNIMO (USD) COMPAÑÍA	PSMP	2015
México	117	117	100%	100%
Perú	252	356	141%	160%
Colombia (Protección)	226	226	100%	100%
Colombia (SURA AM)	226	524.93	232%	232%
Chile	390	390	100%	100%
El Salvador	252	252	100%	135%
Uruguay	407	825.69	203%	224%

#### OTROS DATOS RELEVANTES DE NUESTRO TALENTO HUMANO

##### « NÚMERO DE EMPLEADOS POR GÉNERO »

 HOMBRES  MUJERES



# 90%

DE LOS EMPLEADOS DE SURA ASSET MANAGEMENT

Tienen contrato laboral a término indefinido, lo que ratifica nuestro compromiso con la generación de relaciones de largo plazo con nuestros colaboradores.

TOTAL »

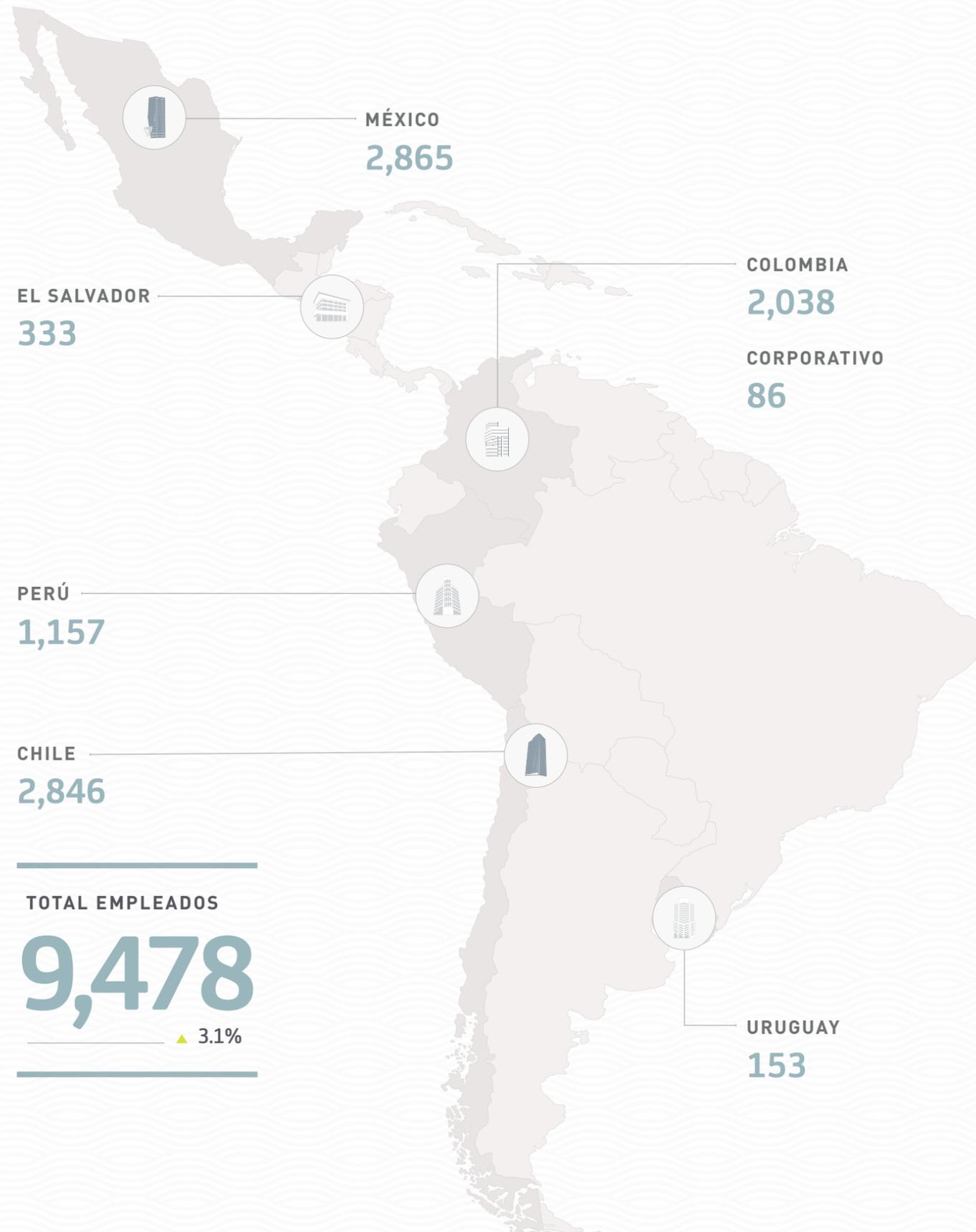


# 74%

DE NUESTROS COLABORADORES

Tienen menos de 46 años, lo que nos hace una Compañía con una base laboral joven.

## « DISTRIBUCIÓN DEMOGRÁFICA DE NUESTROS COLABORADORES »



## LIBERTAD DE ASOCIACIÓN

En Sura Asset Management reconocemos el derecho a la libertad de asociación, derecho a la negociación colectiva y contamos con sindicatos en Chile, Colombia (Protección) y Uruguay. En México existen sindicatos jurídicamente conformados pero ningún colaborador está asociado

### COLOMBIA

Cuenta con 1 Sindicato

**6.58%**

DE LOS COLABORADORES ESTÁN AFILIADOS

### CHILE

Cuenta con 3 Sindicatos

**18.59%**

DE LOS COLABORADORES ESTÁN AFILIADOS

### URUGUAY

Cuenta con 1 Sindicato

**3.0%**

DE LOS COLABORADORES ESTÁN AFILIADOS

**667**

COLABORADORES AFILIADOS A SINDICATOS

**388**

EMPLEADOS CUBIERTOS POR PACTO COLECTIVO

Gobierno  
Corporativo

10

**El Gobierno Corporativo es una prioridad y un pilar fundamental para SURA Asset Management** (en adelante “SURA AM” o “la Compañía”) y sus compañías filiales.

**M**ediante el fortalecimiento de su gobierno, SURA AM busca crear y consolidar una cultura basada en la transparencia empresarial, enmarcando su actuación de cara a los grupos de interés en un claro compromiso ético, social, económico y medioambiental.

En armonía con las definiciones que en materia de Gobierno Corporativo han sido establecidas desde su matriz, Grupo de Inversiones Suramericana S.A. (“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.

#### **I. HECHOS RELEVANTES »**

Durante el año 2016, la administración de SURA AM trabajó en la consolidación de su Sistema de Gobierno Corporativo y en continuar la implementación de las recomendaciones de Código País, norma colombiana que fija estándares de gobierno corporativo para los emisores en el mercado de capitales. Lo anterior, en procura de contar con estándares de gobierno de clase mundial y de cumplir con los lineamientos de Grupo SURA. Se trata de una tarea permanente de la administración de SURA AM y que se continuará ejecutando en los años subsiguientes.

##### **A. Revisión de Integración y Funcionamiento de nuestras Juntas Directivas y Plan de Trabajo 2017.**

En este sentido, durante el año se realizó un estudio interno tendiente a buscar oportunidades de mejora y fortalecimiento de nuestro gobierno corporativo y que arrojó un diagnóstico en diferentes aspectos del mismo. Con base en dicho estudio se hizo una propuesta de lineamientos – que fueron luego analizados y aprobados por nuestra Junta Directiva – y que buscan fortalecer el funcionamiento e integración de las Juntas Directivas de nuestras filiales, de manera que sean órganos societarios más empoderados y eficientes.

Tales lineamientos propenden por aumentar la participación de la Oficina Corporativa de SURA AM en las Juntas Directivas de las filiales, mediante

el nombramiento de directores patrimoniales que actúen conjuntamente con los directores independientes. De esta manera se encomienda a ejecutivos de la Oficina Corporativa a apoyar a las filiales en la implementación de la estrategia de SURA AM, así como vigilar su desempeño y procurar aportar en su desarrollo. Por otra parte, se garantiza que exista una mayor independencia entre las administraciones locales y sus Juntas Directivas. Cualquier lineamiento a implementarse deberá ajustarse a la normatividad local o a las prácticas habituales del mercado en donde la filial lleva adelante sus negocios.

En la implementación de los lineamientos anteriores se modificaron las integraciones de casi todas las Juntas Directivas de las filiales de SURA AM en cada uno de los países.

Adicionalmente, y como parte de dicho estudio, se implementaron mejoras en el funcionamiento de la Junta Directiva de SURA AM propiamente y se confeccionó un plan de trabajo a desarrollar durante 2017, con diferentes propuestas de mejora al funcionamiento de nuestro gobierno corporativo, todas ellas muy inspiradas en nuestro actual Código de Buen Gobierno, en Código País y en los más altos estándares internacionales.

#### B. Capacitación a colaboradores

En el transcurso del año los nuevos colaboradores de las filiales de SURA AM completaron el programa de formación virtual con los contenidos de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo y de Conducta y Ética. Asimismo, durante el segundo semestre del año se trabajó en la actualización y renovación del programa de formación virtual para su lanzamiento durante el primer trimestre del 2017.

#### C. Legislación en materia de lucha contra la corrupción y Programa de Ética Empresarial.

Con fecha 2 de febrero de 2016, el Congreso de Colombia publicó la Ley No. 1778 por la cual se dictaron normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción, derivada de la

cual, la Superintendencia de Sociedades publicó la Circular Externa 100-000003, que establece la Guía destinada a poner en marcha programas de cumplimiento para la prevención de conductas previstas la Ley.

### CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA

compilación de reglas y políticas destinadas a asistir a los colaboradores en la toma de decisiones sustentadas en los principios y competencias de la organización.

La Ley y la Guía incorporan experiencias internacionales en materia de prevención del soborno, especialmente las contenidas en la Guía de Buenas Prácticas en Controles Internos, Ética y Cumplimiento de la OCDE y las guías sobre programas de cumplimiento relacionadas con la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (“FCPA”) y la Ley Anti-Soborno del Reino Unido (“UK Bribery Act”).

Teniendo en cuenta la norma citada, la Compañía se encuentra en proceso de desarrollo del programa de Ética Empresarial el cual está enfocado principalmente en la prevención de la corrupción y el soborno.

#### D. SURA Real Estate: gestora de fondos inmobiliarios y nueva subsidiaria de SURA AM.

Finalmente, en lo que tiene que ver con la estructura societarias de las compañías, durante febrero de 2016 se constituyó SURA Real Estate, entidad que tiene por objeto la gestión de fondos inmobiliarios, carteras colectivas, vehículos de inversión y/o la administración de activos inmobiliarios en Colombia. Esta entidad es la primera filial operativa de SURA Asset Management en Colombia, enmarcada dentro de su objetivo de convertirse en la compañía líder en ahorro e inversiones en América Latina.

## II. LÍNEA ÉTICA »

En cuanto a temas éticos, se cuenta con la **Línea Ética**, como mecanismo que permite gestionar cualquier queja, denuncia o comentario, en forma confidencial y anónima, relacionado con conductas o sospechas de conductas no éticas o ilegales dentro de SURA AM. Adicionalmente, SURA AM cuenta con un **Comité de Ética**, una instancia de gobierno corporativo donde se analiza y se da tratamiento a los temas éticos más relevantes de la organización.

Asimismo, SURA AM cuenta con un Código de Conducta y Ética, compilación de reglas y políticas destinadas a asistir a los colaboradores en la toma de decisiones sustentadas en los principios y competencias de la organización. Anualmente se realiza un **programa de formación** en este Código, así como en el Código de Buen Gobierno Corporativo para todos los empleados de SURA AM, incluyendo la Oficina Corporativa y sus filiales en todos los países. Durante 2016 se creó un nuevo programa de formación, que se puede tomar "online" y es único y homogéneo para todos los empleados de SURA AM en todos los países y que será lanzado en el primer trimestre de 2017.

El año 2016 únicamente se presentó un caso para revisión y análisis por parte del Comité de Ética de SURA AM, el cual fue investigado y cerrado debidamente.

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.

El Comité de Ética se encarga de hacer seguimiento a la aplicación de las disposiciones de dicho Código y está facultado para determinar si – en determinado caso específico sometido a su análisis – se ha incurrido en conductas contrarias a la ética corporativa. Cabe destacar que durante el año 2016 únicamente se presentó un caso para revisión y análisis por parte del Comité de Ética de SURA AM, el cual fue investigado y cerrado debidamente.

Todos los colaboradores, proveedores, socios de negocio, clientes de SURA AM y demás grupos de interés, tienen acceso a reportar conductas o sospechas de conductas no éticas o ilegales dentro de SURA AM a través de la Línea Ética. Esta es una herramienta que permite presentar cualquier queja, denuncia o comentario en forma confidencial y anónima o identificable dependiendo de la forma que el denunciante o el quejoso disponga. Los tipos de conductas no éticas a ser reportadas de conformidad con la Línea Ética de SURA Asset Management, son:

## LÍNEA ÉTICA 2016

# 292

TOTAL CASOS RECIBIDOS

# 135

TOTAL CASOS COMPROBADOS

- » Violaciones a los Principios de SURA Asset Management o a su Código de Buen Gobierno Corporativo o al Código de Conducta y Ética;
- » Incumplimientos a las leyes o regulaciones aplicables;
- » Irregularidades en la contabilidad, controles internos o asuntos de auditoría cuestionables, incluyendo supuestas irregularidades de naturaleza general, operativa y financiera dentro de SURA AM;
- » Fraudes de cualquier tipo;
- » Que de manera intencional un colaborador proporcione información incorrecta a entidades públicas o reguladores;
- » La supresión, destrucción o manipulación de manera intencional de información relacionada con cualquier actividad de las referidas anteriormente;
- » Temas de discriminación o acoso de cualquier índole;
- » Supuestas irregularidades en el trato o desarrollo de negocios con proveedores o socios de negocio; y
- » Quejas de nuestros clientes por conceptos distintos a servicio.

Se destacan las siguientes cifras relacionadas con la gestión de la Línea Ética durante el año 2016:

Total de casos recibidos: 292

Total de casos comprobados: 135

### Los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

PAÍS	COMPROBADOS	NO COMPROBADOS	EN PROCESO
MEXICO	106	72	20
CHILE	27	37	16
COLOMBIA	1	1	5
EL SALVADOR			1
PERÚ	1	1	3
URUGUAY		1	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>135</b>	<b>112</b>	<b>45</b>

Dentro de los casos reportados se destacan temas sobre prácticas de venta, de clima laboral, fraude, 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.

El mayor número de incidentes reportados a través de la línea ética obedecen a temas de prácticas de venta de las áreas comerciales, que suman aproximadamente el 52% de los casos recibidos.

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.

El Código de Conducta y Ética se encuentra en el sitio web de Sura AM en la sección de Gobierno Corporativo, en caso de que cualquier grupo de interés lo quiera consultar.

### III. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD DE LA SOCIEDAD »

#### A. Capital y estructura de la propiedad de SURA AM:

##### Capital Social

Capital autorizado —◆ COP 3,000,000,000.00 dividido en 3,000,000 de acciones con un valor nominal de COP\$1,000 (USD \$ 0.34 según TC a cierre de 2016\*).

Capital suscrito —◆ COP 2,616,407,000 (USD 895,447.14 según TC a cierre de 2016)

Capital pagado —◆ COP 2,616,407,000 (USD 895,447.14 según TC a cierre de 2016)

\* COP 2921,9

#### Accionistas con participación superior al 1% al cierre de 2016

ACCIONISTA	ACCIONES	% PART.
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.	1,873,265	71.60%
GRUPO BOLÍVAR S.A.	191,198	7.31%
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA PANAMA S.A.	185,992	7.11%
BANAGRICOLA S.A.	95,586	3.65%
INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION	79,660	3.04%
INTERNATIONAL INVESTMENTS S.A.	79,170	3.03%
COMPAÑIA DE SEGUROS BOLIVAR S.A.	63,732	2.44%
IFC ALAC SPAIN S.L.	47,804	1.83%
<b>TOTAL</b>	<b>2,616,407</b>	<b>100%</b>

#### B. Información de los accionistas de la Compañía y/o los grupos económicos a los que estos pertenecen:

**Grupo de Inversiones Suramericana:** Matriz del Grupo Empresarial SURA, una organización multilatinas con más de 70 años de experiencia, listada en la Bolsa de Valores de Colombia e inscrita en el programa ADRs – Nivel I en Estados Unidos.

Cuenta con un portafolio de inversiones en varios países de Latinoamérica, agrupado en dos grandes segmentos: el primero, denominado Inversiones Estratégicas, enfocadas en los sectores de servicios financieros, seguros, pensiones, ahorro e inversión e Inversiones Industriales, principalmente, en los sectores de alimentos procesados, cementos y energía.

Cuenta con doble grado de inversión internacional otorgado por Standard and Poor's y Fitch Ratings.

Por otra parte, Grupo de Inversiones Suramericana Panamá, accionista de Sura Asset Management, es filial de Grupo SURA.

**Grupo Bolívar:** Grupo Bolívar tiene negocios en los sectores de servicios financieros, seguros, construcción, administradoras de fondos de inversión, hoteles y resorts, entre otros.

Es el segundo jugador en seguros, en Colombia. Cuenta con más de 70 años de presencia en ese país y, recientemente, se ha expandido a Estados Unidos, Panamá, Ecuador, Venezuela y Costa Rica.

A su vez, Grupo Bolívar es accionista de Sura Asset Management a través de su filial Compañía de Seguros Bolívar.

**International Finance Corporation (IFC):** Corporación Financiera Internacional Miembro del Grupo Banco Mundial, institución global dedicada al desarrollo sostenible del sector privado en naciones emergentes.

La Corporación Financiera Internacional apoya a los países en vía de desarrollo financiando inversiones, prestando servicios de asesoría a empresas y gobiernos, y movilizandocapitales en los mercados financieros internacionales.

A su vez, IFC es accionista de SURA Asset Management a través de IFC ALAC Spain, cuyo único accionista es IFC African, Latin American and Caribbean Fund, LP ("Fondo ALAC"), fondo multisectorial que realiza inversiones en empresas ubicadas en el África subsahariana, América Latina y el Caribe. El Fondo ALAC es uno de los once fondos administrados por la IFC Asset Management Company ("AMC"), la cual a su vez está totalmente controlada por la IFC, siendo el negocio de administración de fondos de ésta.

**Grupo Bancolombia:** Es el banco más grande de Colombia con más de 130 años de experiencia en servicios financieros.

Bancolombia cuenta con oficinas en Colombia, Panamá, Islas Caimán y Puerto Rico, y tiene presencia en Centroamérica a través de la marca Banagrícola. Además, es el conglomerado financiero más grande de El Salvador.

Recientemente, la firma asumió la segunda posición por activos en Panamá, tras la compra del Banco HSBC de ese país y adquirió un 40% del Banco Agromercantil BAM de Guatemala.

Grupo Bancolombia es accionista indirecto de SURA Asset Management, por medio de Banagrícola Panamá.

**Grupo Wiese:** Grupo económico peruano con importantes inversiones, experiencia empresarial y socios internacionales de primer nivel. Grupo Wiese tiene inversiones en servicios financieros, inmobiliarios, retail, servicios industriales y marítimos portuarios.

Es accionista indirecto de SURA Asset Management, por medio de su filial, International Investments S.A.

**C. Información de las acciones de las que directamente (a título personal) o indirectamente (a través de sociedades u otros vehículos) sean propietarios los miembros de la Junta Directiva y de los derechos de voto que representen.**

No hay miembros de Junta Directiva que ostenten participación accionaria de la sociedad.

**D. Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí.**

Grupo SURA, principal accionista y controlador de SURA Asset Management, cuenta con una participación accionaria de 100% sobre Grupo de Inversiones Suramericana Panamá. También es accionista indirecto de Banagrícola a través de Grupo Bancolombia, compañía sobre la cual ostenta la propiedad del 45.9% de las acciones.

Grupo Bolívar es el principal accionista de Seguros Bolívar, con una participación directa del 29,99% y participación indirecta del 70,00001% para una participación total del 100%.

#### IV. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 »

##### A. Composición de la Junta Directiva y de sus Comités y fecha de primer nombramiento.

PRINCIPAL	FECHA DE NOMBRAMIENTO	SUPLENTE	FECHA DE NOMBRAMIENTO
David Emilio Bojanini García*	Julio de 2013	Ricardo Jaramillo Mejía	Mayo de 2016
Gonzalo Alberto Pérez*	Julio de 2013	Fernando Ojalvo Prieto	Julio de 2013
Esteban Cristian Iriarte	Marzo de 2016	Juan Esteban Toro V.	Julio de 2013
Miguel Cortés Kotal*	Julio de 2013	Javier Suárez E.	Julio de 2013
Marianne Loner*	Julio de 2013	Eileen Fargis	Julio de 2013
Jaime Humberto López*	Julio de 2013	Luis Fernando Pérez C.	Julio de 2013
Carlos Muriel Gaxiola	Marzo de 2016	Federico Jaramillo Z.	Marzo de 2016

\*Si bien el primer nombramiento de estos miembros de la Junta se realizó en julio de 2013, para el periodo 2013-2014, lo cual consta en acta N° 9 de la Asamblea de Accionistas, posteriormente fueron reelegidos en Asambleas celebradas en marzo de 2014, para el periodo 2014-2016 y en marzo de 2016, para el periodo 2016-2018.

COMITÉS DE JUNTA	INTEGRANTES	PRESIDENTE
Comité de Auditoría	Esteban Iriarte	Esteban Iriarte
	Jaime Humberto López	
	Vacante	
Comité de Compensación y Desarrollo	David Bojanini	David Bojanini
	Fernando Ojalvo	
	Marianne Loner	
Comité de Riesgos	Javier Suárez	Gonzalo Pérez
	Gonzalo Pérez	
	Carlos Muriel	
Comité de Gobierno Corporativo	David Bojanini	David Bojanini
	Marianne Loner	
	Miguel Cortés	

##### B. Hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva.

###### David Bojanini García / Presidente de la Junta Directiva

Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Los Andes y posee un MBA con énfasis en Actuaría de la Universidad de Michigan.

Ha ocupado diversas posiciones en el sector privado, entre ellas la Presidencia de la Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías PRO-TECCIÓN S.A., cargo en el que estuvo desde su fundación y por espacio de 15 años. Antes de esa responsabilidad, se desempeñó como Gerente de Actuaría en las compañías de seguros de Suramericana.

Desde octubre de 2006, ocupa el cargo de Presidente de Grupo de Inversiones Suramericana S.A. - GRUPO SURA.

###### Gonzalo Alberto Pérez Rojas

Abogado de la Universidad de Medellín, Especialista en Seguros Swiss Re, en Zurich - Suiza, CEO Management Program, Kellogg-Graduate School of Management

Ha tenido una amplia trayectoria en la Compañía Suramericana S.A., desempeñándose como Abogado de la Gerencia Jurídica, Subgerente Administrativo de la Sucursal Agentes y Agencias Medellín, Gerente de Ventas Empresariales, Gerente Sucursal Corredores Medellín, Vicepresidente de Negocios Corporativos y Vicepresidente de Seguros y Capitalización.

Actualmente es el Presidente de Suramericana S.A. y pertenece a las juntas directivas de Bancolombia, Grupo Celsia, Grupo Nutresa, Fundación Suramericana, Fundación Nacional de Chocolates, Fasecolda y Suramericana de Seguros Panamá.

###### Esteban Cristian Iriarte

Es licenciado en administración de empresas de la Universidad Católica de Argentina, cursó el programa "Building New Businesses in Established Companies" de Harvard Business School, Estados Unidos, así como el programa "Leaders developing Leaders" de la Universidad de Stanford".

Desde el mes de agosto de 2016 se desempeña como Chief Operating Officer de Millicom para Latinoamérica, empresa internacional de telecomunicaciones y medios de comunicación, empresa que presta de servicios integrados de comunicaciones.

#### **Miguel Cortés Kotal**

Economista de Stanford University, CPA (Contador Público Certificado) de California y MBA (Master en Administración de Empresas) de Harvard Business School, Estados Unidos.

Desde abril de 2011, es Presidente de Grupo Bolívar, holding de un grupo de compañías al cual pertenecen entidades como el Banco Davivienda, Seguros Bolívar, Leasing Bolívar, Constructora Bolívar y Fiduciaria Davivienda. Ha trabajado para dicha Sociedad por más de 17 años, tiempo durante el cual se ha desempeñado como VP Empresarial y VP Financiero del Grupo, entre otros cargos.

Pertenece a las juntas del Grupo Bolívar, y es parte del Consejo Directivo de la Fundación Cardioinfantil y del Colegio Nueva Granada.

#### **Marianne Loner**

Recibió su título universitario Cum Laude, en Ciencias Políticas, en New York University, Estados Unidos. Además, cursó un MBA en Finanzas y Negocios internacionales/Desarrollo Económico en la misma Universidad.

Ha desarrollado su carrera profesional, con más de 30 años de experiencia, en bancos internacionales como Manufacturers Hanover Trust Co., de Nueva York; First Chicago, de Nueva York, Londres y Chicago; y UBS Asset Management, de Zurich, Suiza. En estas entidades financieras ha ocupado diversas posiciones en las áreas de Banca de Inversión, Préstamo Comercial, Gestión de Activos y Gestión de Patrimonios.

Es también Consejera en Guardian Holdings Limited, una compañía pan-Caribe de seguros ubicada en Trinidad.

#### **Jaime Humberto López Mesa**

Ingeniero Mecánico de la Universidad de Antioquia, Administrador de Empresas de Lowel University (USA) y Especialista en Finanzas de la Universidad EAFIT.

Actualmente es el Presidente de la Asociación de Comisionistas de Bolsa de Colombia ASOBOLSA, se ha desempeñado como Presidente de varias compañías, entre ellas: Citi Colfondos, Aseguradora Grancolombiana, SAM S.A. y T.V. Cable. También, fue Vicepresidente de Colseguros.

Pertenece a las juntas directivas de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo "Fedesarrollo", Citibank Colombia, Arquitectos Ingenieros Asociados, Dividendo por Colombia y Suramericana.

De igual forma, se ha desempeñado como docente de Ingeniería Económica, en la Universidad EAFIT.

#### **Carlos Muriel Gaxiola**

Es Ingeniero Industrial de la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México. Tiene un grado asociado en Economía y Administración de Negocios del Austin Community College.

Se ha desempeñado como Presidente de Inverlat International Inc., Director Ejecutivo del Grupo Financiero del Sureste y Director General de Afore Santander Serfín, en México. Además, tuvo una aplea trayectoria en ING Group.

#### **C. Cambios en la Junta Directiva durante el ejercicio.**

En la asamblea ordinaria del 2016 se realizó el nombramiento de la Junta Directiva para el periodo 2016-2018. En esta sesión se aprobó la reelección de los señores David Emilio Bojanini García, Gonzalo Alberto Pérez, Miguel Cortés Kotal, Marianne Loner y Jaime Humberto López, y se integraron a la Junta los señores Carlos Muriel Gaxiola y Esteban Cristian Iriarte.

En calidad de miembros suplentes, la Asamblea aprobó el nombramiento de Fernando Ojalvo Prieto, Juan Esteban Toro, Javier Suárez, Eileen Fargis, Luis Fernando Pérez, Federico Jaramillo y Mónica Guarín, quien en el mes de mayo fue reemplazada por Ricardo Jaramillo.

Luego de estos cambios, la Junta Directiva quedó conformada tal como se relaciona en el capítulo iv, literal A de este informe.

#### D. Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante el período que se reporta.

Durante el 2016 los documentos sometidos a estudio y aprobación de la Junta en el periodo reportado fueron:

- » Política Marco Financiera y de Inversiones de Grupo Sura
- » Política Marco para la Gestión de Riesgos de Grupo Sura
- » Política de Control Interno de Sura Asset Management
- » Marco de Operaciones entre Partes Relacionadas
- » Política Marco para la designación del Revisor Fiscal
- » Código de Conducta de Grupo Sura
- » Código de Conducta para Proveedores de Grupo Sura
- » Manual Contable

#### E. Proceso de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva.

Los miembros de la Junta Directiva son elegidos por la Asamblea General de Accionistas para períodos de dos (2) años contados a partir de la fecha de su elección, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos libremente en cualquier momento por la misma Asamblea.

En la elección de los miembros de la Junta, se debe garantizar que el perfil de estos se ajuste a las necesidades de dirección de la Compañía. De acuerdo a lo establecido en el Código de Buen Gobierno Corporativo, todos los Directores deben contar con habilidades analíticas y gerenciales, visión estratégica acerca del negocio, objetividad y capacidad para presentar sus puntos de vista, y habilidad para evaluar cuadros gerenciales superiores, conocimiento de la industria y del entorno, de buen Gobierno Corporativo,

de aspectos financieros, de riesgos, de asuntos jurídicos, sociales, de experiencias internacionales y de manejo de crisis. De igual manera, deben estar comprometidos con la visión corporativa de la Sociedad, gozar de un buen nombre y reconocimiento por su idoneidad profesional e integridad.

#### F. Política de remuneración de la Junta Directiva.

Los honorarios acordados por la Asamblea de Accionistas para la Junta Directiva durante el 2016 fueron:

- » **USD 5,500** con periodicidad bimestral para los miembros principales de la Junta Directiva
- » **USD 6,050** con periodicidad bimestral para el presidente de la Junta Directiva
- » **USD 2,750** para los miembros de los Comités, los cuales fueron pagados conforme su participación en estas instancias

#### G. Remuneración de la Junta Directiva

De acuerdo con el artículo 23 literal e) de los estatutos sociales de la Compañía, corresponde a la Asamblea General de Accionistas determinar las asignaciones de los miembros de la Junta Directiva, el Revisor Fiscal y sus respectivos suplentes. Para establecer la remuneración de los miembros de la Junta, la Asamblea tiene en cuenta su estructura, obligaciones, las calidades personales y profesionales de los Directores así como su experiencia y el tiempo a dedicar a su actividad.

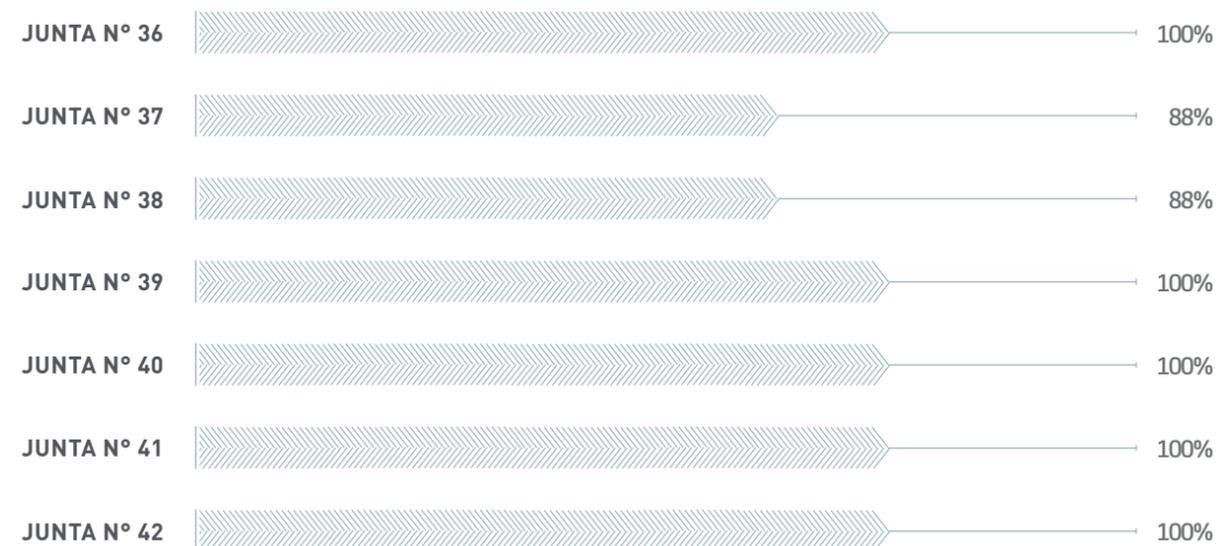
#### H. Quórum de la Junta Directiva.

Por regla general, las decisiones en la Junta Directiva se adoptan con la mayoría de votos de los Directores presentes, salvo en los casos en que las leyes exijan unanimidad o una mayoría superior.

#### I. Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités.

Durante el 2016, la Junta Directiva de Sura A.M sesionó siete veces, seis de manera ordinaria y una de forma extraordinaria no presencial. La asistencia a dichas reuniones fue:

## « ASISTENCIA JUNTA DIRECTIVA »

**J. Funciones y temas clave del presidente y secretario de la Junta Directiva**

Las funciones del presidente y secretario de la Junta Directiva se encuentran reglamentadas en el Código de Buen Gobierno tal como se transcribe a continuación:

La Junta directiva será presidida por uno de sus miembros, quien tendrá el carácter de Presidente de la Junta Directiva y tendrá como función principal la de presidir y dirigir las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta, así como sus debates y someter los asuntos a votación cuando los considere suficientemente debatidos.

El secretario de la Junta Directiva que podrá ser o no miembro, tendrá como funciones la elaboración y obtención de firmas de las actas de la Junta Directiva conforme a los requisitos establecidos en la Ley, la citación de las reuniones y las demás funciones que le asigne la Junta Directiva. Así mismo, provee a la Junta Directiva y a sus miembros, asesoría y lineamientos acerca de sus responsabilidades, a la luz de las disposiciones legales y los reglamentos de la sociedad. De igual forma, se encarga de que

la Junta Directiva reciba la información necesaria para que de una manera informada, tome las decisiones que correspondan de los puntos a tratar.

En el transcurso del periodo reportado se hizo una reestructuración de las funciones del Presidente y Secretario de la Junta Directiva, encaminada a empoderar el rol de estas posiciones al interior de la Junta.

**K. Relaciones durante el año de la Junta Directiva con el Revisor Fiscal, analistas financieros, bancas de inversión y agencias de calificación.**

Dependiendo de la naturaleza de los temas a ser tratados por la Junta Directiva, es posible que analistas financieros o bancas de inversión participen y expongan asuntos determinados a la Junta Directiva. De igual forma, el Revisor Fiscal da cuenta de su ejercicio ante la Junta Directiva a través del Comité de Auditoría.

**L. Asesorías externas recibidas por la Junta Directiva.**

La Junta Directiva tiene la posibilidad de solicitar a la administración la contratación de asesores externos para la asesoría sobre asuntos o materias particulares.

Durante el año 2016, de acuerdo a diversas necesidades identificadas por la propia Junta Directiva o la administración, se realizaron presentaciones por parte de asesores externos dentro de las cuales se destacan temas como el Proyecto Hera.

**M. Manejo de la información de la Junta Directiva.**

Los miembros de la Junta tienen a su disposición, con la debida antelación, la información necesaria para ejercer su función como dignatarios de la Junta.

**N. Actividades de los Comités de la Junta Directiva.**

La Junta Directiva de SURA Asset Management presenta a los señores accionistas y demás grupos de interés el siguiente informe sobre la composición, la frecuencia de sus reuniones y las principales actividades desarrolladas durante el año 2016 por los comités de Junta:

### Comité de Auditoría

1. Miembros del Comité: Esteban Iriarte (Presidente) y Jaime Humberto López (al momento de elaboración de este informe, el Comité cuenta con una vacante).
2. Invitados permanentes: David Bojanini.
3. Participación de la Administración de SURA AM: Ignacio Calle (Presidente de la sociedad), Andres Bernal (Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico), Sebastián Rey (Vicepresidente de Riesgos), Beatriz Castaño (Vicepresidente de Auditoría) y Joaquín Idoyaga (Vicepresidente de Legal y Cumplimiento y Secretario General). Ocasionalmente se suman otros Vicepresidentes en función de la temática a tratar en cada agenda del Comité.
4. Número de sesiones -celebradas en 2016: 6
5. Porcentaje de asistencia a las reuniones: 100%

Resumen de la gestión del período: El Comité de Auditoría es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva, al cual se le atribuyen responsabilidades encaminadas a la vigilancia de la gestión y la efectividad del sistema de control interno, para la toma de decisiones en relación con el control y el mejoramiento de la actividad de la sociedad y sus administradores.

La principal responsabilidad del Comité de Auditoría es asistir a la Junta Directiva en su función de supervisión, mediante la evaluación de:

- » Los procesos contables y los reportes financieros, incluida su confiabilidad y adecuación.
- » La Arquitectura del Sistema de Control Interno, incluida su efectividad, así como la auditoría del sistema de gestión de riesgos implementado por la sociedad.
- » Las actividades del Auditor Externo, incluido el relacionamiento con el mismo.
- » Las actividades de la Auditoría Interna, incluida su independencia.

Durante el 2016, el señor Miguel Cortes, quien integraba el comité, renunció a su cargo como miembro de esta instancia, teniendo en cuenta su calidad de miembro patrimonial y considerando que SURA AM tiene

intenciones de conformar un Comité de Auditoría con miembros independientes únicamente. A la fecha de presentación de este informe no se ha designado un reemplazo, por lo que el Comité cuenta con una vacante.

### Comité de Compensación y Desarrollo:

1. Miembros del Comité: David Bojanini (Presidente), Fernando Ojalvo, Marianne Loner.
2. Invitados permanentes: este comité no cuenta con invitados permanentes.
3. Participación de la Administración de SURA AM: Ignacio Calle (Presidente de la sociedad), Andres Bernal (Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico), Catalina Restrepo (Vicepresidente de Talento Humano) y Joaquín Idoyaga (Vicepresidente de Legal y Cumplimiento y Secretario General). Ocasionalmente se suman otros Vicepresidentes en función de la temática a tratar en cada agenda del Comité.
4. Número de sesiones celebradas en 2016: 4
5. Porcentaje de asistencia a las reuniones: 100%

Resumen de la gestión del período: El Comité de Compensación y Desarrollo apoyó la gestión que realiza la Junta Directiva de la Compañía, encaminadas al análisis, evaluación y propuestas de políticas, normas y proyectos estratégicos del talento humano enfocados a los procesos claves (selección, evaluación, compensación y desarrollo) de los altos directivos y otros colaboradores de la Sociedad.

### Comité de Gobierno Corporativo:

1. Miembros del Comité: David Bojanini (Presidente), Miguel Cortés, Marianne Loner.
2. Invitados permanentes: este comité no cuenta con invitados permanentes.
3. Participación de la Administración de SURA AM: Ignacio Calle (Presidente de la sociedad) y Joaquín Idoyaga (Vicepresidente de Legal y Cumplimiento y Secretario General). Ocasionalmente se suman otros Vicepresidentes en función de la temática a tratar en cada agenda del Comité.
4. Número de sesiones celebradas en 2016: 3
5. Porcentaje de asistencia a las reuniones: 100%

Resumen de la gestión del período: El Comité de Gobierno Corporativo es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva, al cual se le atribuyen responsabilidades encaminadas a propender por la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas y la gestión del gobierno corporativo de la Sociedad, en relación con los Directores, la Junta Directiva, la Administración y el Buen Gobierno.

#### Comité de Riesgos:

1. Miembros del Comité: Gonzalo Pérez (Presidente), Carlos Muriel y Javier Suarez.
2. Invitados permanentes: este comité no cuenta con invitados permanentes.
3. Participación de la Administración de SURA AM: Ignacio Calle (Presidente de la sociedad), Andres Bernal (Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico), Beatriz Castaño (Vicepresidente de Auditoría), Sebastián Rey (Vicepresidente de Riesgos) y Joaquín Idoyaga (Vicepresidente de Legal y Cumplimiento y Secretario General). Ocasionalmente se suman otros Vicepresidentes en función de la temática a tratar en cada agenda del Comité.
4. Número de sesiones celebradas en 2016: 4
5. Porcentaje de asistencia a las reuniones: 100%

Resumen de la gestión del período: El Comité de Riesgos es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva de la Compañía, al cual se le atribuyen responsabilidades encaminadas al análisis, evaluación y propuestas sobre la gestión y administración de riesgos.

El principal objetivo del Comité de Riesgos es asistir a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión en relación a la gestión de riesgos.

#### O. Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva y Alta Gerencia, así como síntesis de los resultados.

Durante el año 2016 los miembros de la Junta Directiva realizaron el ejercicio de autoevaluación que se establece en su Reglamento, el cual fue aprobado por la Asamblea de accionistas. Los resultados de la autoeva-

luación fueron presentados a la Junta y estudiados con mayor detenimiento por el Comité de Gobierno Corporativo, quien encontró que, de acuerdo con lo indicado por los directores, el funcionamiento de la Junta es satisfactorio. No obstante, existen oportunidades de mejora en algunos puntos y un tema que requiere atención prioritaria.

Como elementos destacables sobre la gestión de la Junta, se encontró que la composición de la misma es adecuada, teniendo en cuenta tres aspectos: su carácter multidisciplinario, el número de directores y el hecho de que la mayoría sean considerados como independientes. También se valoró la gran cantidad de información que se le entrega a los miembros de Junta Directiva, así como la apertura y posibilidad permanente que tienen de proponer el análisis de temas específicos o solicitar información más detallada sobre cualquier tema de SURA AM. Por último, cabe destacar que los directores consideraron que pudieron dedicar suficiente tiempo a temas relevantes como el Buen Gobierno y la Ética en SURA AM, el manejo de los conflictos de interés, el análisis y definición de los riesgos y el sistema de control Interno, así como la evolución de su gestión e implementación, y han podido monitoreado el desempeño de la Administración en el cumplimiento de sus deberes de gestión.

Como oportunidades de mejora, los directores solicitaron se les brindaran espacios de capacitación en temas como seguros, *asset management*, el mundo digital, *channel management and distribution strategies*. Asimismo, solicitaron que el envío de información por parte de la administración se realice con la debida antelación para su análisis previo a la Junta, lo cual se ha venido cumpliendo por parte de la Administración de SURA AM desde que surgió el punto, es decir, durante la segunda mitad de 2016 se le han enviado a la Junta Directiva todos los materiales e información a tratar en la sesión con 10 días de antelación a la misma.

Por último, es importante mencionar que la Junta subrayó como un tema que requiere especial atención la presentación con mayor recurrencia y profundidad ante los Directores de asuntos relacionados con sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

## V. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS »

### A. Atribuciones de la Junta Directiva sobre este tipo de operaciones y situaciones de conflictos de interés.

El artículo 31 de los estatutos, establece como función exclusiva de la Junta Directiva, la aprobación para que la sociedad garantice o avale obligaciones de sociedades vinculadas a ella.

### B. Detalle de las operaciones con Partes Vinculadas más relevantes a juicio de la sociedad, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado.

A través de los estados financieros y el informe de grupo empresarial, la Compañía revela las vinculaciones contractuales y operaciones más importantes celebradas con sus filiales y subsidiarias, al cierre del ejercicio.

### C. Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva.

Durante el 2016 los señores Miguel Cortes Kotal, Javier Suárez E. y Carlos Muriel Gaxiola, declararon estar inmersos en un potencial conflicto de interés al integrar Juntas Directivas del Grupo Bolívar, los dos primeros, y al integrar la Junta Directiva del Grupo Actinver, el segundo, compañías que cuenta con negocios en los sectores de banca, seguros, administradoras de fondos de inversión, en Colombia y México, respectivamente.

Los dos primeros potenciales conflictos fueron presentados ante la Junta Directiva, que los analizó e hizo su recomendación; el último caso, el potencial conflicto declarado por Carlos Muriel, se revisará en la primera Junta Directiva de 2017. Todos los casos serán llevados para su análisis y resolución a la próxima Asamblea Ordinaria de Accionistas a realizarse en el mes de marzo de 2017, de conformidad con lo establecido por el Código de Comercio.

## VI. SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS DE LA SOCIEDAD »

La explicación de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos se encuentra contenida en los capítulos de: Sistemas de control interno y de riesgos del Informe Anual de la Sociedad y en las notas a los estados financieros.

## VII. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS »

### A. Medidas adoptadas durante el ejercicio para fomentar la participación de los accionistas.

Durante el 2016 la Asamblea sesionó en el mes de marzo de forma ordinaria, con una asistencia del 100% de los accionistas y una participación igual en las deliberaciones llevadas a cabo en dicha reunión. También sesionó de forma extraordinaria en una oportunidad, con una asistencia del 100% de los accionistas y una participación en las deliberaciones por parte de éstos del 86%.

### B. Información a los accionistas y comunicación con los mismos.

Existen canales de comunicación permanente dirigida al 100% de los accionistas, los cuales se encuentran habilitados tanto para el envío de la información como para recepción de inquietudes.

Desde la Secretaría General se hace el envío mensual de informes de gestión así como de información que se considera relevante o de interés para los accionistas.

### C. Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la sociedad.

Información Trimestral	◆	61
Presentación Corporativa	◆	2
Información Financiera	◆	27
Informe anual	◆	1
Información Junta Directiva	◆	18
MTP	◆	11
Matriz de inversiones	◆	12
Dividendos	◆	30
Deuda	◆	12
<b>TOTAL</b>	◆	<b>174</b>

### VIII. SITUACIÓN DE CONTROL »

#### D. Detalle de los principales acuerdos tomados.

Durante el 2016, la asamblea de accionistas sesionó en dos (2) oportunidades. Como acuerdos a destacar se tienen los siguientes:

- » Aprobación de un reintegro de prima.
- » Nombramiento de la Junta Directiva para el periodo 2016-2018.
- » Nombramiento del Auditor Externo.

SURA Asset Management es controlada por Grupo de Inversiones Suramericana S.A., situación que fue registrada en la Cámara de Comercio de Medellín, en los términos previstos en la Ley Colombiana. Adicionalmente, SURA Asset Management hace parte del grupo empresarial SURA.

Las compañías controladas por el Grupo Empresarial SURA, a través de SURA Asset Management son las siguientes<sup>13</sup>:

- » ACTIVOS ESTRATÉGICOS SURA A.M. COLOMBIA S.A.S. (Colombia)
- » SURA INVESTMENT MANAGEMENT COLOMBIA S.A.S (Colombia)
- » SURA REAL ESTATE S.A.S. (Colombia)
- » SURA ASSET MANAGEMENT ESPAÑA S.L. (España)
- » GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA HOLANDA B.V. (Holanda)
- » GRUPO SURA CHILE HOLDINGS I B.V. (Holanda)
- » GRUPO SURA LATIN AMERICAN HOLDINGS B.V. (Holanda)
- » SUAM FINANCE B.V. (Curazao)
- » SURA ASSET MANAGEMENT CHILE S.A. (Chile)
- » CORREDORES DE BOLSA SURA S.A. (Chile)
- » ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS SURA S.A. (Chile)
- » SEGUROS DE VIDA SURA S.A. (Chile)
- » SURA DATA CHILE S.A. (Chile)
- » SURA SERVICIOS PROFESIONALES S.A. (Chile)
- » AFP CAPITAL S.A. (Chile)

13. Entre paréntesis y a continuación del nombre societario de cada sociedad se encuentra el país de su jurisdicción y donde fue constituida.

- » SANTA MARÍA INTERNACIONAL S.A. (Chile)
- » SURA ASSET MANAGEMENT MÉXICO S.A. DE C.V. (México)
- » AFORE SURA S.A. DE C.V. (México)
- » SIEFORE SURA AV3 S.A. DE C.V. (México)
- » SIEFORE SURA BÁSICA 1 S.A. DE C.V. (México)
- » SIEFORE SURA BÁSICA 2 S.A. DE C.V. (México)
- » SIEFORE SURA BÁSICA 3 S.A. DE C.V. (México)
- » SIEFORE SURA BÁSICA 4 S.A. DE C.V. (México)
- » SIEFORE SURA BÁSICA 5 S.A. DE C.V. (México)
- » SIEFORE SURA AV 1 S.A. DE C.V.
- » SIEFORE SURA AV 2 S.A. DE C.V.
- » ASESORES SURA S.A. DE C.V. (México)
- » SURA INVESTMENT MANAGEMENT S.A. DE C.V. (México)
- » PENSIONES SURA S.A. DE C.V. (México)
- » SURA ART CORPORATION S.A. DE C.V. (México)
- » PROMOTORA SURA AM S.A. DE C.V. (México)
- » SEGUROS DE VIDA SURA MEXICO S.A. DE C.V. (México)
- » SURA ASSET MANAGEMENT PERÚ S.A. (Perú)
- » AFP INTEGRA S.A. (Perú)
- » FONDOS SURA SAF S.A.C. (Perú)
- » SEGUROS SURA S.A. (Perú)
- » HIPOTECARIA SURA EMPRESA ADMINISTRADORA HIPOTECARIA S.A. (Perú)
- » SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A. (Perú)
- » SURA ASSET MANAGEMENT URUGUAY SOCIEDAD DE INVERSIÓN S.A. (Uruguay)
- » CORREDOR DE BOLSA SURA S.A. (Uruguay)
- » AFAP SURA S.A. (Uruguay)
- » DISGELY S.A. (Uruguay)
- » ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSIÓN S.A. SURA (Uruguay)

## IX. COMITÉ EJECUTIVO »

Está integrado por el Presidente de SURA AM y por sus Vicepresidentes. En este Comité participan los Ejecutivos responsables de cada uno de los países en los que tiene presencia SURA Asset Management.

Ignacio Calle Cuartas	Presidente
Andrés Bernal Correa	Vicepresidente Finanzas y Desarrollo Estratégico
Maria Adelaida Tamayo	Vicepresidente Negocios y Desarrollo Comercial
Juan Camilo Osorio Londoño	Vicepresidente de Inversiones
Sebastián Rey	Vicepresidente de Riesgos
Joaquín Idoyaga Larrañaga	Vicepresidente Legal & Cumplimiento
Catalina Restrepo Cardona	Vicepresidente Talento Humano
Claudia Patricia Urquijo Rodríguez	Vicepresidente Operaciones y TI
Beatriz Castaño Hoyos	Vicepresidente de Auditoría

### Principales Ejecutivos en los países:

Pablo Sprenger Rochette	CEO México
Jorge Ramos	CEO Perú
Francisco Javier Murillo Quiroga	CEO Chile
Gonzalo Falcone	CEO Uruguay
Juan David Correa	Presidente Protección S.A.*
Ruth de Solórzano	Presidente AFP Crecer*

\* La información correspondiente a Protección S.A. y AFP Crecer, se incluye para efectos meramente informativos, toda vez que se trata de inversiones relevantes no controladas.

## X. INFORME ESPECIAL GRUPO EMPRESARIAL SURA 2016 SURA ASSET MANAGEMENT S.A. – SOCIEDAD FILIAL- »

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, normativa que alude a las relaciones económicas que se presentan entre las sociedades que conforman un grupo empresarial, a continuación, presentamos el Informe Especial del Grupo Empresarial SURA, el cual contiene las vinculaciones contractuales y operaciones más importantes celebradas entre la sociedad controlante y sus filiales y subsidiarias al cierre del ejercicio de 2016.

Entre las operaciones registradas en el presente informe se encuentran:

- » Préstamos entre compañías vinculadas con términos y condiciones contractualmente pactados y a tasas de interés.
- » Prestación de servicios financieros, servicios de administración, servicios de IT, servicios de nómina.
- » Arrendamientos y sub-arrendamientos de oficinas y locales comerciales, así como la re-facturación de los servicios públicos relacionados.
- » Reembolsos de efectivo.

A continuación, se presentan las transacciones con partes relacionadas al 31 de diciembre de 2016:

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
Administradora General de Fondos Sura S.A.	Cuenta por cobrar	42	-
AFP Capital S.A.	Cuenta por cobrar	29	-
AFP Integra S.A.	Cuenta por cobrar	-	\$881
Corredores de bolsa Sura S.A.	Cuenta por cobrar	7	-
Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	Cuenta por cobrar	103	1.115
Fondos Sura SAF S.A.C.	Cuenta por cobrar	-	50
Seguros de Vida Sura S.A.	Cuenta por cobrar	159	-
Seguros Generales Suramericana	Cuenta por cobrar	1.033	-
Seguros Sura Perú S.A.	Cuenta por cobrar	-	488
Sura Investment Management S.A.	Cuenta por cobrar	75	21
Sura Servicios Profesionales S.A.	Cuenta por cobrar	141	-
Unión para la Infraestructura S.A.S.	Cuenta por cobrar	0	507
<b>TOTAL ACTIVO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>\$1.589</b>	<b>\$3.062</b>

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
Seguros de Vida Suramericana S.A.	Pólizas de vida	-	7
Servicios Generales Suramericana S.A.S.	Pólizas varias	69	50
Sura Asset Management México S.A. de c.v.	Cuenta por pagar	0	-
Sura Asset Management Chile	Honorarios Presidencia	1.596	886
Unidad para el Conocimiento	Cuenta por pagar	45	25
<b>TOTAL PASIVO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>\$1.710</b>	<b>\$968</b>

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
AFP Integra S.A.	Reembolso de gastos	31	422
Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.	Reembolso de gastos	44	463
Fondos Sura SAF S.A.C.	Reembolso de gastos	4	70
Seguros Sura Perú S.A.	Reembolso de gastos	19	254
Sura Investment Management S.A.	Intereses	6	-
Unión para la Infraestructura S.A.S.	Intereses	27	-
<b>TOTAL INGRESO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>\$131</b>	<b>\$ 1.209</b>

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
Operaciones Generales Suramericana S.A.S.	Servicios	3	26
Seguros de Vida Suramericana S.A.	Seguros	81	71
Seguros Generales Suramericana S.A.	Seguros	1.778	1.690
Servicios de Salud IPS Suramericana S.A.	Servicios	14	12
Servicios Generales Suramericana S.A.S.	Comisiones	270	125
Sura Asset Management España S.L.	Honorarios	-	1.257
Sura Asset Management México s.a. de c.v.	Honorarios	30	
Sura Servicios Profesionales S.A	Honorarios	5.612	4.388
Sura Servicios Profesionales S.A	Reembolso de gastos	204	-
<b>TOTAL GASTO COMPAÑÍAS VINCULADAS</b>		<b>\$ 7.992</b>	<b>\$ 7.569</b>

A continuación, se detallan las operaciones que, por su cuantía, revisten una especial importancia<sup>14</sup>

COMPAÑÍAS VINCULADAS	CONCEPTO	2016	2015
Sura Servicios Profesionales S.A	Honorarios	5.612	4.388

#### Cumplimiento legal:

Las operaciones 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 respectivos.

#### Decisiones de mayor importancia:

La Compañía informa que no existieron otras decisiones de mayor importancia que las filiales y subsidiarias hayan tomado o dejado de tomar por influencia o en interés de la sociedad controlante, o decisiones que dicha sociedad haya tomado o dejado de tomar en interés de las controladas.

14. Transacciones que superan los \$3,000,710,000 M/L colombiana - 1 millón de dólares americanos - TRM del 31 de diciembre de 2016 = 3,000.71.

Riesgos  
y Auditoría

11

Conscientes de la importancia de gestionar de una manera oportuna y eficiente los riesgos a los que se pueda ver expuesta la operación de SURA Asset Management, se estableció un Marco de Gestión de Riesgos de acuerdo con las necesidades de la Compañía (Riesgos de la Operación).

Dicho marco sigue un ciclo de identificación, evaluación, gestión y monitoreo, acompañado por un esquema de comunicación y un gobierno corporativo acorde. Este Modelo de Gestión de Riesgos, ha tenido continuidad desde los inicios de SURA Asset Management, lo que permite alcanzar altos niveles de compromiso en la organización con la gestión de riesgos de la misma y fortalecer a través de la mejora continua y la adopción de mejores prácticas internacionales, una base robusta y compartida por todos los integrantes de la Compañía. Recientemente, se ha incorporado una Visión Estratégica de los Riesgos (Riesgos Estratégicos) la cual tiene por objetivo incorporar aspectos de gran impacto en la generación de valor y la sostenibilidad de los negocios.

#### MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS »

El Modelo de Gestión de Riesgos se enmarca dentro de un gobierno corporativo en el que el Comité de Riesgos de SURA Asset Management juega un rol importante:

**Comité de Riesgos de Junta Directiva:** El Comité de Riesgos se compone por miembros de la Junta Directiva de SURA Asset Management. Sus principales responsabilidades son recomendar a la Junta Directiva respecto de la aprobación de las principales políticas de gestión de riesgos y el apetito de riesgo de la Organización. Asimismo, revisa periódicamente el nivel de riesgo

a través de las herramientas de monitoreo establecidas por las políticas y gestionadas por la administración de la Compañía.

#### El Modelo de gestión de riesgos de SURA Asset Management se basa en el modelo de tres líneas de defensa.

Adicionalmente, el Modelo de gestión de riesgos de SURA Asset Management se basa en el modelo de tres líneas de defensa. Éste se compone por diferentes unidades articuladas, las cuales tienen claras responsabilidades:

- » **Primera Línea de Defensa:** Se compone por las áreas que ejecutan procesos dentro de la Compañía (por ejemplo: negocio, inversiones, operaciones, tecnología, etc.). Desde la perspectiva del tratamiento de los riesgos, su actuación se basa en el autocontrol. Sus responsabilidades están vinculadas con la identificación y la gestión oportuna de los riesgos, así como la rendición de cuentas frente a la ocurrencia de eventos.

- » **Segunda Línea de Defensa:** Se compone por las áreas de Riesgos y Cumplimiento. Su actuación se basa en la prevención y el asesoramiento. Sus responsabilidades están vinculadas con la definición de políticas y su interpretación, el apoyo y desafío constructivo a la primera línea de defensa y el monitoreo agregado de los riesgos.
- » **Tercera Línea de Defensa:** Se compone por el área de Auditoría Interna. Su actuación se basa en la evaluación del sistema de control interno. Sus responsabilidades están vinculadas con la evaluación independiente y el establecimiento de recomendaciones para el robustecimiento del sistema.

## RIESGOS ESTRATÉGICOS »

La gestión de los riesgos estratégicos se define como el tratamiento de tendencias que pudieran tener un alto impacto en la generación de valor y la sostenibilidad de los negocios de SURA Asset Management. La tipificación de estos riesgos estratégicos sigue en mayor medida los lineamientos de Grupo SURA y es la siguiente:

La gestión de los riesgos estratégicos se define como el tratamiento de tendencias que pudieran tener un alto impacto en la generación de valor y la sostenibilidad de los negocios.

**Entorno Económico, Político y Social:** Se define como las situaciones del entorno que impacten el desempeño de los negocios, especialmente en las geografías en las cuales las compañías de SURA Asset Management tienen presencia.

**Regulación:** Se define como las situaciones y tendencias que se deriven del desarrollo de negocios en entornos altamente regulados.

**Reputación y Marca:** Se define como las situaciones y tendencias que impacten la reputación y el reconocimiento de la marca a partir de la percepción de los grupos de interés.

**Comportamiento de los Clientes:** Se define como la incapacidad de atender las necesidades de los clientes, de adaptarse y anticipar soluciones para hacer frente a nuevas tendencias y expectativas de los consumidores.

La gestión de los Riesgos de la Operación se vincula con el tratamiento de exposiciones que se generan por la naturaleza de los negocios.

**Creación y Transformación de los Negocios:** Se define como la incapacidad de transformarse para anticipar soluciones, escenarios y hacer frente a nuevas tendencias.

**Talento Humano:** Se define como la incapacidad de asegurar el talento humano con las competencias del ser y del saber para enfrentar los nuevos desafíos y desarrollar la estrategia con identidad cultural de SURA Asset Management.

**Desempeño y Fortalecimiento Financiero:** Se define como las situaciones que pudieran generar impacto en la solidez financiera de las compañías y sus estructuras de capital.

**Riesgos de los Negocios:** Se define como eventos de negocio de gran magnitud que comprometan la sostenibilidad de las compañías.

**Riesgos de las Inversiones:** Se define como la posible afectación económica en los portafolios de inversión administrados, debido a eventos de gran magnitud que pudieran generar considerables cambios en el valor de los activos invertidos.

**Gobierno Corporativo:** Se define como la falta de claridad en las reglas, estructuras y procesos de administración y toma de decisiones.

**Desarrollo de Mercados, Fusiones, Adquisiciones y Ventas:** Se define como los posibles impactos en los negocios debido a la expansión orgánica e inorgánica de las Compañías y el desarrollo de sus planes de negocio.

## RIESGOS DE LA OPERACIÓN »

La gestión de los Riesgos de la Operación se vincula con el tratamiento de exposiciones que se generan por la naturaleza de los negocios de la Compañía. La tipificación de estos riesgos de la operación es la siguiente:

**Rentabilidad y Balance:** Es el riesgo de potenciales pérdidas o desviaciones en la rentabilidad esperada por movimientos en variables demográficas, financieras y de negocio que afecten directamente los resultados financieros.

**Gestión de Activos de Terceros:** Es el riesgo de potenciales pérdidas en los fondos de los clientes por variaciones en precios de mercado, eventos de crédito, contraparte y liquidez.

**Contexto de Negocio:** Es el riesgo de dañar la imagen de la Compañía 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.

**Estabilidad Operacional:** Es el riesgo de potenciales pérdidas por fallas humanas, sistemas, fraudes, continuidad de negocio, y seguridad de las personas, activos físicos y de información.

**Legal y Cumplimiento:** 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 nuestros negocios, con o sin una pérdida económica.

**Riesgos Emergentes:** Incluye los riesgos sociales y ambientales que atentan contra la sostenibilidad de las operaciones. Es una categoría en constante revisión.

Es importante mencionar que los **Riesgos Reputacionales** y **Riesgos Regulatorios** son transversales a las categorías enunciadas anteriormente.

## ÁREAS RESPONSABLES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS »

SURA Asset Management cuenta con una estructura que involucra diversas áreas con foco específico en la gestión de riesgos:

**Área de Riesgos de Negocio:** El área de Riesgo de Negocio se focaliza en el análisis del perfil de riesgo de los negocios de SURA Asset Management, su evolución y el monitoreo del impacto de los lineamientos estratégicos en el perfil de la compañía. Dada su naturaleza, cada segmento de negocio se verá impactado por diferentes amenazas que atenten contra el cumplimiento de sus planificaciones financieras.

## El área de Riesgo de Negocio acompaña a la compañía en la identificación de los cambios en el perfil de riesgo y necesidades de mitigación de los mismos.

El área de Riesgo de Negocio acompaña a la compañía en la identificación de los cambios en el perfil de riesgo y necesidades de mitigación de los mismos en los procesos de Desarrollo de Nuevas Iniciativas, Planificación y Proyectos Especiales. Durante este proceso es relevante el desafío constructivo que es responsabilidad de la segunda línea de defensa.

Adicionalmente, se gestiona el sistema de monitoreo de riesgos de negocio, entregando metodologías, lineamientos y herramientas a la primera línea de defensa. Asimismo, es responsable por el sistema de monitoreo de Riesgos de Negocio de SURA Asset Management a nivel corporativo y su cumplimiento con el Apetito de Riesgo de la Compañía en las dimensiones definidas para cada tipo de negocio.

**Áreas de Riesgos Operacionales y Riesgos de Información:** Las áreas de Riesgos Operacionales y Riesgos de Información previenen de los eventos que podrían provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y/o de negocio.

El riesgo operacional y de información es inherente a todas las actividades, productos, sistemas y procesos, y sus orígenes son muy variados (procesos, fraudes internos y externos, tecnológicos, recursos humanos, prácticas comerciales, desastres, proveedores). La gestión del riesgo operacional está integrada en la estructura de gestión global de riesgos de Sura Asset Management.

**Área de Riesgos de Inversiones:** Dentro del marco de responsabilidades que implica la actividad de administración de recursos de terceros, el área de Riesgo de Inversiones de la Compañía debe velar por la administración integral de los riesgos relativos a la administración de portafolios de inversiones.

La actividad de gestión de portafolios de inversión de terceros es llevada a cabo de manera directa por las compañías filiales de Sura Asset Management. Lo anterior implica una serie de responsabilidades que éstas deben asumir frente a sus reguladores y a la normatividad de cada país.

## INFORME DE ACTIVIDADES EN GESTIÓN DE RIESGOS 2016 »

El área de Riesgo de Inversiones tiene definido un marco de actuación denominado *Framework* de Riesgo de Inversiones. En el mismo se identifican los principales riesgos relativos a la administración de inversiones de los portafolios y su impacto en los diferentes niveles de agregación de los mismos.

En la medida en que los riesgos enunciados sean gestionados de manera adecuada, se lograrán mejores resultados para nuestros grupos de interés.

En cuanto a los Riesgos de Negocio, durante el 2016 hemos profundizado la dimensión de solvencia del riesgo de Rentabilidad y Balance de las compañías de Seguro de SURA Asset Management. El trabajo incluyó:

- » La definición de las metodologías y herramientas para la determinación del capital económico.
- » La calibración a nivel corporativo de los *shocks* correspondientes al apetito de riesgo de SURA Asset Management para cada país y tipo de riesgo y subriesgo
- » El cálculo de los capitales económicos por tipo de riesgo y por país.

Durante el 2017 se espera continuar la estabilización de los procesos de calibración de *shocks*, cálculo de capitales y desarrollar los esquemas de monitoreo de los impactos de diferentes fuentes de volatilidad en la solvencia de la Compañía.

### En cuanto a los Riesgos de Negocio, durante el 2016

hemos profundizado la dimensión de solvencia del riesgo de Rentabilidad y Balance de las compañías de Seguros de SURA Asset Management.

En 2016 se realizó el lanzamiento del proceso de determinación y cuantificación de Riesgos Estratégicos de SURA Asset Management con un taller de trabajo en el que participaron los líderes de riesgos de las unidades de negocio y el equipo corporativo. Durante 2017 se espera continuar trabajando en la evaluación de los riesgos estratégicos, de la mano de las diferentes áreas de riesgos.

Como parte de nuestras buenas prácticas y procesos de mejora continua, durante 2016 se continuó con el exhaustivo trabajo de homologación de métricas en las filiales y estandarización de conceptos con foco en métricas de rentabilidad y balance de productos de seguros y rentas vitalicias. Para 2017 se espera desarrollar en conjunto con las filiales, herramientas y metodologías para la estandarización de métricas de valor de administradoras de fondos y corredoras de bolsa.

Otro desafío que abordaremos durante 2017 consiste en el desarrollo de las herramientas para la gestión del riesgo de contexto de negocio con foco en la adecuación de nuestra oferta de valor a las necesidades del cliente.

En materia de Riesgo de Estabilidad Operacional, durante el periodo 2016 se continuó con el monitoreo periódico del nivel de riesgo de la Compañía y con la gestión de riesgos operacionales, de nuestro negocios a través de la administración y monitoreo de las bases de datos, de planes de remediación e incidentes de todas las filiales que permite retroalimentar a la administración sobre oportunidades de robustecimiento de la gestión del riesgo. Asimismo se logró la definición de un catálogo único de riesgos operativos para la oficina corporativa, filiales y empresas asociadas, alcanzando una estandarización de un modelo único de gestión de riesgos basado en la ISO 31,000 para todas las operaciones de la organización.

### Para 2017 se espera desarrollar en conjunto con las filiales,

herramientas y metodologías para la estandarización de métricas de valor de administradoras de fondos y corredoras de bolsa.

En materia de Continuidad del Negocio de acuerdo con la metodología aprobada por SURA Asset Management, durante el año, se ha iniciado el desarrollo del programa de continuidad en la oficina Corporativa y se han mantenido las actividades y programas desarrollados en sus filiales, para cada uno de ellos se han planificado y ejecutado pruebas que permiten su actualización y puesta al día.

En cuanto a la gestión de riesgos de proveedores, durante 2016 hemos definido una metodología que permite controlar las exposiciones a riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización, enfocándonos en el análisis de criticidad de riesgos del proveedor y su evaluación de riesgos estandarizando las métricas y conceptos en las filiales.

Asimismo, como parte de las buenas prácticas y mejoras, se crearon Centros de Excelencia que tienen por finalidad lograr sinergias entre los equipos de riesgo operacional del corporativo y filiales, en la definición de las actividades a desarrollar, políticas y procedimientos.

---

**Como parte de las buenas prácticas y mejoras, se crearon Centros de Excelencia que tienen por finalidad lograr sinergias entre los equipos de riesgo operacional del corporativo y filiales, en la definición de las actividades a desarrollar, políticas y procedimientos.**

---

Asimismo, durante el ejercicio del año 2017 se abordarán y desplegará la gestión de riesgos en los diversos proyectos que la Compañía ha establecido con mira al desarrollo de los objetivos estratégicos de la misma, dando especial énfasis al proyecto de implementación de una herramienta que permita lograr un GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento) integrado para SURA Asset Management y que ayudará a perfeccionar la gestión y control de los riesgos para la oficina corporativa, filiales y empresas asociadas.

Los desafíos para la gestión de Riesgo de Estabilidad Operacional en el 2017 se enfocan en mantener y consolidar la gestión de riesgos de proveedores en todas las compañías, la definición e implementación de un modelo de gestión de riesgos de Fraude y en la generación de una metodología para la definición de límites y apetitos de riesgo para una mejor evaluación del nivel de riesgo que reporta cada oficina.

---

**Desarrollo de la metodología para el análisis de riesgos relacionados con la tecnología y la seguridad de la información para poder identificar el impacto que tienen la tecnología y la información precisamente en el negocio y en la estrategia del mismo.**

---

En Riesgos Tecnológicos y de la Información, Sura Asset Management se encuentra desarrollando la metodología para el análisis de riesgos relacionados con la tecnología y la seguridad de la información. Esta ayudará a definir tanto el nivel y apetito de riesgo, como el nivel de madurez de los controles de estos dos aspectos en la operación de los diferentes procesos en las compañías. Es decir, para poder identificar el impacto que tienen la tecnología y la información precisamente en el negocio y en la estrategia del mismo. No obstante, durante esta etapa de desarrollo, se realizará una prueba piloto que ayudará a identificar con mayor claridad las fortalezas de éste y entender con mayor facilidad los impactos generados a nivel de los procesos como de la misma implementación, la cual se ejecutará por fases, comenzando con los procesos del *core* financiero, pertenecientes al alcance SOX. Adicionalmente abarca todo el tema relacionado con seguridad de la información, que a su vez contempla la ciberseguridad. Con respecto a este último tema, durante 2016, se realizó principalmente:

- » Auto-evaluación de alto nivel del estado de la madurez de la implementación y operación de controles de ciberseguridad, con el objetivo de identificar que están operando en los procesos de TI y como están diseñados en la actualidad.
- » Pruebas de penetración (*pen test*) sobre la infraestructura tecnológica expuesta a internet, así como a las aplicaciones web de las diferentes empresas.

Como parte del resultado de estas actividades, se están realizando los planes de acción para cerrar las brechas identificadas y las mejoras a la seguridad informática. Esto ratifica el compromiso que tienen las líneas de defensa para tomar posturas y decisiones que soportan la Gestión de riesgos de información.

Adicionalmente como parte de la gestión de riesgos de operaciones y riesgos tecnológicos y de la información, durante el 2016 las actividades desarrolladas con el enfoque de SOX se basaron principalmente en:

- » La definición del alcance para determinar la materialidad de las compañías y los procesos relevantes teniendo en cuenta el marco de referencia de procesos definido en años anteriores.

**SURA Asset Management sigue siendo confiable, sostenible y se preocupa por mantener controles efectivos para demostrar a los diferentes grupos de interés cómo está preparado para mitigar los distintos riesgos y administrarlos adecuadamente.**

- » La adaptación y actualización del modelo estándar de objetivos de control y riesgos, como parte de la definición del catálogo de riesgos y objetivos de control y sus respectivas clasificaciones, permitiendo una mejor administración de los mismos en toda la Compañía.
- » La evaluación de la efectividad de los controles claves a nivel de entidad, en los procesos del ciclo financiero, ciclo de inversiones y ciclo de tecnología de la información.

Como segundo año consecutivo de la evaluación de dichos controles para las compañías determinadas como de nivel de riesgo alto, de acuerdo a la materialidad definida para el año, se concluye que existen oportunidades para seguir fortaleciendo el sistema de control interno de la Compañía. Sin embargo, SURA Asset Management sigue siendo confiable, sostenible y se preocupa por mantener controles efectivos para demostrar a los diferentes grupos de interés cómo está preparado para mitigar los distintos riesgos y administrarlos adecuadamente.

En la Gestión de Riesgos de Activos de Terceros (Riesgo de Inversiones) 2016 fue un año importante en la consolidación del equipo. Durante el mismo se desarrollaron nuevos modelos y metodologías de análisis en los diferentes frentes de trabajo, que permiten un proceso de inversiones más robusto y con mejor integración entre los equipos regionales. En relación al Riesgo de Crédito, se implementó un nuevo modelo de análisis de entidades bancarias y dado el impacto de los sectores de minería y *Oil & Gas* en los portafolios, se realizó una metodología de análisis sectorial que permite un mejor análisis tanto del sector como de las compañías que lo componen. En Riesgo de Mercado, se desarrolló un modelo único de medición de VaR (*Value at Risk* - Por sus siglas en inglés) y *Tracking Error* para los fondos de pensiones mandatorios. También se mejoraron los sistemas de información de riesgo que

**Los principales desafíos para 2017 se focalizarán en el fortalecimiento de las inversiones del negocio mandatorio continuando la estandarización de procesos entre países e integrando operaciones con derivados a las prácticas regionales.**

proveen los países con el fin de tener una visión consolidada más completa de las inversiones. Para el cumplimiento de la rentabilidad mínima exigida por la regulación; se desarrolló un modelo predictivo que permite simular el comportamiento de los fondos y estimar la probabilidad de incumplimiento. Para el negocio voluntario se establecieron métricas comunes de desempeño, VaR, *Tracking Error*, y *Beta*, lo que permite verificar que el perfil de producto que se ofrece a los afiliados esté reflejado en la política de inversión de los portafolios.

El Riesgo de Liquidez es muy relevante en el negocio voluntario debido a que un retiro importante de recursos de un fondo puede tener un efecto económico adverso en la medida en que el mismo debe vender parte de sus inversiones en un momento que puede no ser oportuno. Con el fin de monitorear esta situación se desarrolló un modelo de seguimiento a los niveles de liquidez de los fondos lo que nos permite detectar situaciones de vulnerabilidad frente a este riesgo.

Los principales desafíos para 2017 se focalizarán en el fortalecimiento de las inversiones del negocio mandatorio continuando la estandarización de procesos entre países e integrando operaciones con derivados a las prácticas regionales. Asimismo, comenzará a operar el equipo interdisciplinario de Activos Alternativos.

#### **AUDITORÍA INTERNA »**

La auditoría interna en SURA Asset Management, opera como un socio para el negocio, 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, apoyando así la mejora continua de los procesos de Gestión del Riesgo, Gobierno y Control de la Organización. Para proporcionar independencia, la

La auditoría interna en **SURA Asset Management, opera como un socio para el negocio, manteniendo un nivel adecuado de independencia.**

## MISIÓN

Proporcionar opiniones y recomendaciones de valor, objetivas e independientes, mediante la evaluación de la efectividad del SCI (Sistema de Control Interno), con procesos, herramientas y equipos de trabajo altamente competentes, apoyando así la mejora continua de los procesos de gestión del riesgo, gobierno y control de la organización.

actividad de Auditoría Interna responde funcionalmente ante el Comité de Auditoría y administrativamente ante el Presidente Ejecutivo.

2016 fue un año de avance en la consolidación de los propósitos que se establecieron desde 2012 y nos permiten reforzar la ambición de ser una función de auditoría de clase mundial. Al respecto se destacan como principales resultados:

- » En el direccionamiento estratégico de la Auditoría Interna, con el objetivo de ser una función de Auditoría de Clase Mundial y estar alineados a la estrategia y lineamientos de la Organización de la cual hacemos parte, se ratificaron:
  - **Misión:** Proporcionar opiniones y recomendaciones de valor, objetivas e independientes, mediante la evaluación de la efectividad del SCI (Sistema de Control Interno), con procesos, herramientas y equipos de trabajo altamente competentes, apoyando así la mejora continua de los procesos de gestión del riesgo, gobierno y control de la organización.
  - **Visión:** Ser un equipo de Auditoría Interna de clase mundial que entrega opiniones y recomendaciones de valor para apoyar a la Organización en el logro de sus objetivos.
  - **Objetivo:** Desarrollar actividades de aseguramiento y consultoría, independientes y objetivas, con un enfoque sistemático y disciplinado, generando opiniones y recomendaciones oportunas y que agreguen valor a los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, apoyando así la mejora continua de la efectividad del Sistema de Control Interno de Sura Asset Management.
  - **Lineamientos:** 1) generar opiniones de valor para la mejora de la seguridad y confianza sobre el modelo de negocio, 2) alcanzar una alta confianza y satisfacción de los clientes de Auditoría Interna, y 3) contar con alta competencia para prestar servicios de Auditoría Interna, los cuales marcaron el foco a los proyectos emprendidos.

## DURANTE 2016

la Auditoría Interna continuó con su participación de la Mesa de Sinergia de Auditoría de Grupo SURA donde se realizaron referenciaci-ones, capacitaciones, talleres y congreso de auditores.

- » Se fortaleció la importancia de ser promotores de la cultura de la autogestión, autocontrol y autorregulación, apoyando así el proceso de maduración del SCI de SURA Asset Management, a través de su participación en diversos comités directivos y proyectos estratégicos de la organización.
- » Se dio continuidad al rol de apoyo a los Comités de Auditoría y a la Administración, al recomendar mejoras tanto en la preparación como en los contenidos de sus agendas, logrando así una mayor calidad, estructura y profundidad para las sesiones. Lo anterior, con el fin de asegurar que su estatuto, actividades y procesos sean apropiados para cumplir con la responsabilidad asignada al Comité por la Junta Directiva de velar y evaluar la efectividad del SCI de la Organización. Así mismo, se continuó con el uso de los esquemas de monitoreo del nivel de madurez e implementación de los lineamientos del modelo, relacionados con la conformación del comité, miembros independientes y número de sesiones.
- » Para proporcionar la independencia de la Organización a la actividad de Auditoría Interna en SURA Asset Management, los Directores Ejecutivos de Auditoría Interna de la Compañía, confirmaron formalmente ante cada Comité de Auditoría su independencia.
- » Con respecto al Modelo de Auditoría, el que constituye nuestro mapa de navegación, a fin de garantizar la continua actualización y mejora, durante el año 2016 la Auditoría Interna continuó con su participación de la Mesa de Sinergia de Auditoría de Grupo SURA donde se realizaron referenciaci-ones, capacitaciones, talleres y congreso de auditores.

Asimismo, como parte del Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad (PAMC), se dió continuidad en el avance de la remediación de brechas y oportunidades de mejora para estar alineados con los estándares internacionales del IIA (*Institute of Internal Auditors* - Por sus siglas en inglés)

Y de otro lado, en el contexto externo y regulatorio, continuó para 2016 la tendencia de cada vez más creciente número de requerimientos de los reguladores, ratificando la necesidad de hacer más productivo el modelo operativo de la función.

---

### El resultado de las auditorías fue positivo en más del 80% de los trabajos ejecutados.

---

- » La planeación de auditoría se determina mediante una priorización basada en riesgos, esto es, de acuerdo con el impacto en los componentes estratégicos de la organización, la significatividad del riesgo y la exposición, así como la calidad de los controles, con el fin de estar alineados con los riesgos que conlleva el entorno en el cual opera SURA Asset Management. Para 2016 se cumplió satisfactoriamente con el plan comprometido a principios de año con el Comité de Auditoría. Con el fin de estar alineados con los riesgos que conlleva el entorno en el cual opera La Compañía y con los ajustes a la estrategia y lineamientos corporativos, a lo largo del año, el plan de auditoría sufrió modificaciones, atinentes a

las dinámicas del negocio y del entorno, las cuales fueron oportunamente coordinadas con la Administración y sometidas a aprobación del Comité de Auditoría respectivo. El resultado de las auditorías fue positivo en más del 80% de los trabajos ejecutados.

- » Durante 2016 se realizaron actividades de seguimiento periódico a los planes de remediación preparados por la Administración como respuesta a las recomendaciones de Auditoría Interna y Externa. Los resultados de este seguimiento fueron presentados en las reuniones ejecutivas de la compañía (LATAEM) y en el Comité de Auditoría, en cumplimiento de su función de supervisar y vigilar la efectividad del Sistema de Control Interno de la Organización. Durante el año 2016, en los trabajos de Auditoría Interna y Externa 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 90% de los planes se encontraban adecuadamente gestionados de acuerdo con las acciones y fechas comprometidas.
- » El factor humano es la piedra angular para contar con un equipo de Auditoría altamente efectivo, por esta razón y preocupados por el desarrollo de las capacidades y competencias del equipo de auditoría interna, se trabajó durante el año en espacios de capacitación que nos permiten incrementar el conocimiento del equipo en temas de negocio, tendencias, industria y ambiente regulatorio.

- » Adicionalmente se trabajó en los proyectos internos de auditoría que materializan los objetivos estratégicos del Área. A continuación, se presentan los principales resultados del desarrollo de los proyectos internos, que durante el 2016 permitieron mejorar el nivel de madurez de la función de auditoría interna:

- **Proyecto Mejora del proceso de auditoría.** El 2016 se finalizó con la Mejora al proceso de auditoría interna, principalmente las fases de "Ejecución", "Conclusión y Cierre", se originó la documentación respectiva, y se llevó a cabo la divulgación a nivel regional, dando a conocer los lineamientos, formatos y pasos de las nuevas metodologías que se están aplicando.
- **Proyecto Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC).** Basado en un diagnóstico se identificaron las principales fortalezas y oportunidades de mejora en la calidad del proceso interno, lo que permitió durante el año cerrar un número importante de brechas en esta materia.
- **Proyecto Guías y Programas de Auditoría Marco.** Como resultado del trabajo de las mesas de sinergia de auditoría interna realizadas en el año, se desarrollaron Guías y Programas de Auditoría Marco distribuidas para su aplicación a los equipos de auditores y administración de toda la región, principalmente en materias de Gobierno, Comités de Auditoría, Fraude, Tecnologías de Información, Inversiones y Finanzas.
- **Proyecto Definición e implementación de CAATs (Computer Assisted Audit Techniques - por sus siglas en inglés).** Se realizó el diseño del marco de implementación de CAATs y auditoría continua, para durante el 2017 comenzar con su implementación de manera escalonada en las distintas localidades.
- **Proyecto Arquitectura del Sistema de Control Interno.** Durante el año 2016 Auditoría Interna participó en el proyecto organizacional de implementación de un GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento),

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.

el que involucra a las 3 líneas de defensa, y por lo tanto, participó en la definición y diseño de las funcionalidades de auditoría interna, para la selección del proveedor y software más apropiado para SURA Asset Management.

- **Marketing y relacionamiento.** En todas las actividades de aseguramiento y consultoría ejecutadas en el año con sus clientes internos, auditoría interna desarrolló actividades de marketing con el fin de promover el mejor entendimiento de su misión y objetivos como función al interior de la organización. Adicionalmente, ejecutó un constante relacionamiento con área de aseguramiento internas y externas.
- **Estructuras de Gobierno Corporativo.** Se continuó apoyando a la organización para que el desarrollo y funcionamiento de los comités de auditoría de todo SURA Asset Management mejore su alineamiento con los estándares internacionales.
- **Formación y Desarrollo de auditoría interna.** Mediante un análisis detallado presentado a la Administración y al Comité de Auditoría, se aumentó el presupuesto para mejorar el plan de formación y desarrollo de la función.
- **Estructuras de Auditoría Interna.** Se reestructuró la organización, roles y responsabilidades de todos los equipos de auditoría de la región, con el fin dar una cobertura adecuada a todos los riesgos estratégicos de la organización, así como, a la madurez de la función de auditoría interna.

Finalmente, concluimos que estos resultados reflejan el camino que hemos recorrido en la evolución y mejora de la función de Auditoría Interna alineada a buenas prácticas y estándares de clase mundial. Así mismo, evidencia la buena gestión frente a los compromisos adquiridos con nuestras partes interesadas, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización, sin perjuicio de nuestra independencia y objetividad.

#### OPINIÓN DE AUDITORÍA SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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:

- » Riesgo de Gobierno – Medio. Durante el año 2016 SURA Asset Management continua fortaleciendo el gobierno corporativo a través de los encuentros con los miembros independientes de las diferentes localidades, con el fin de reforzar los roles y responsabilidades en los diferentes órganos del gobierno corporativo, generando mayor conciencia en cuanto a los acuerdos y decisiones que se toman en los Comités y Juntas Directivas, revisiones a las membresías de las Juntas Directivas de SURA Asset Management y de las localidades fortaleciendo el trabajo realizado para alinearse a los mejores estándares en esta materia.

La cultura de gobierno, riesgo y control de la organización cada vez más se va impregnando en el día a día y en el hacer, a través de las conductas y los comportamientos de cada una de las personas que hacen parte de la Compañía.

- » Riesgo de Cumplimiento y Regulatorio - Medio. El negocio en el que se desempeña SURA Asset Management está inserto en sistemas regulatorios donde los reguladores tienen un rol muy activo y presencial, realizando alianzas para una supervisión conjunta y alineando su regulación hacia las mejores prácticas y bajo un enfoque de supervisión basado en riesgo. Las compañías trabajan fuertemente en afrontar los cambios regulatorios y estar un paso delante de estos cambios.
- » Riesgo de Fraude – Medio. En relación al riesgo de fraude, existe una política de administración del fraude en SURA Asset Management. La implementación de esta política está en curso, donde falta realizar algunas definiciones respecto de roles y responsabilidades, el establecimiento de ciertos controles en la oficina corporativa y realizar una evaluación

general del riesgo de fraude a nivel de la Compañía. Por otra parte, se ha trabajado en la prevención a través de la confección de matrices de riesgos que incorporan controles de fraude en los procesos. Aún se encuentra pendiente el foco en la detección del fraude y la forma de trabajar de manera preventiva y no reactiva. Actualmente, está en curso un trabajo entre las áreas de Cumplimiento, Riesgos y Auditoría en la revisión de la política antifraude. Se requiere foco en esta actividad considerando las observaciones de SOX realizada por Deloitte. Adicionalmente, se debe trabajar en la revisión del Comité de Ética en SURA Asset Management y en las localidades, estableciendo procedimientos que permita la adecuada operatividad de este comité y el monitoreo continuo de la Línea ética.

- » Riesgo TI – Medio. El riesgo de Tecnologías de Información continúa en un nivel medio, sustentado en los resultados de los trabajos de aseguramiento realizados en las diferentes localidades y los resultados de las pruebas de gerencia SOX, que aunque en general muestran un resultado positivo, se evidenciaron algunas deficiencias relacionadas con acceso lógico. Finalmente, la organización ejecutó un ejercicio de ciberseguridad el que no ha mostrado debilidades de nivel crítico, aunque se reportaron algunos hallazgos sobre los cuales la administración deberá implementar planes de remediación.
- » Riesgo de Inversiones - Medio. Los hechos que sustentan la opinión están relacionados directamente con los trabajos de aseguramiento que se vienen adelantando en las diferentes localidades y que han mostrado una tendencia positiva, soportados por la madurez que han tenido las instancias de gobierno en el proceso de inversiones mandatorias y las nuevas definiciones de SURA Investment Management y *wealth management*; por otra parte, los hallazgos de auditoría que se han encontrado son de tendencia medio/bajo.
- » Riesgo Financiero – Medio. Los principales logros, camino emprendido y oportunidades de mejora que sustentan esta opinión toman como insumo las evaluaciones realizadas por el auditor externo, el Comité de Auditoría, los trabajos de aseguramiento y consultoría de Auditoría In-

terna, la evaluación del SCI de los controles SOX realizada por Deloitte, la implementación del proyecto Hexágono, los avances del proyecto Hera y los informes de planes de remediación de la Vicepresidencia de Riesgos.

Los hechos que sustentan esta opinión de igual forma son los trabajos de aseguramiento que, aunque han mostrado debilidades, sobre las cuales la administración debe implementar planes de remediación, estas no afectan significativamente el SCI.

Por otra parte, en la evaluación del auditor externo a los Estados Financieros de propósito especial se emitió una opinión sin salvedades. Adicionalmente, las revisio-

nes analíticas que son realizadas muestran variaciones razonables lo que demuestra que hay una adecuada aplicabilidad de las políticas contables y, las cifras se muestran libres de errores materiales. Por último, mencionar que de acuerdo a la evaluación realizada de las pruebas de gerencia SOX se presentó una deficiencia relacionada con la segregación de funciones.

Así como se ha avanzado, también para el año 2017 siguen grandes retos para hacer materiales acciones emprendidas y que finalmente nos den la seguridad necesaria, razonable y adecuada que nos hemos propuesto, contribuyendo así de manera significativa en el valor de la confianza de todos.

---

### En la evaluación del auditor externo a los Estados Financieros de propósito especial se emitió una opinión sin salvedades.

---



Compromiso con el  
Desarrollo Sostenible

12

SURA Asset Management y sus filiales<sup>15</sup>, considerando los lineamientos de la Política de Inversión Responsable de Grupo SURA, **continúan fortaleciendo sus procesos de análisis de inversiones.**

---

**En 2016 se realizaron 85 *due diligence* nuevos** a emisores, contrapartes, y vehículos de inversión, en los cuales se aplicaron valoraciones de criterios de Gobierno Corporativo.

---

---

**Se registraron cuatro casos en los que se decidió no invertir**

por motivos asociados a no cumplimiento de estándares de gobierno corporativo, incluyendo debilidades observadas en materia de tratamiento de conflictos de interés.

---

**D**urante 2016 se trabajó fortaleciendo la capacidad de las herramientas de evaluación de emisores, mediante la incorporación de modificadores de calificación, orientados de manera específica a aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Para 2017, el reto continúa siendo fortalecer el conocimiento en temas ambientales y sociales, y su incorporación en los modelos propios para analizar las inversiones, buscando mantener los más altos estándares, especialmente en la administración de activos de terceros, mediante la aplicación de los

principios y criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno). Para lograrlo, nos apalancaremos de los equipos que participan en los Centros de Excelencia interdisciplinarios, en los que trabajamos con nuestras filiales, desde un enfoque académico y técnico, discutimos oportunidades de mejoramiento continuo para las metodologías con que se abordan problemáticas específicas, y que a la fecha nos han permitido desarrollar modelos que recogen mejores prácticas existentes entre los participantes de esos centros.

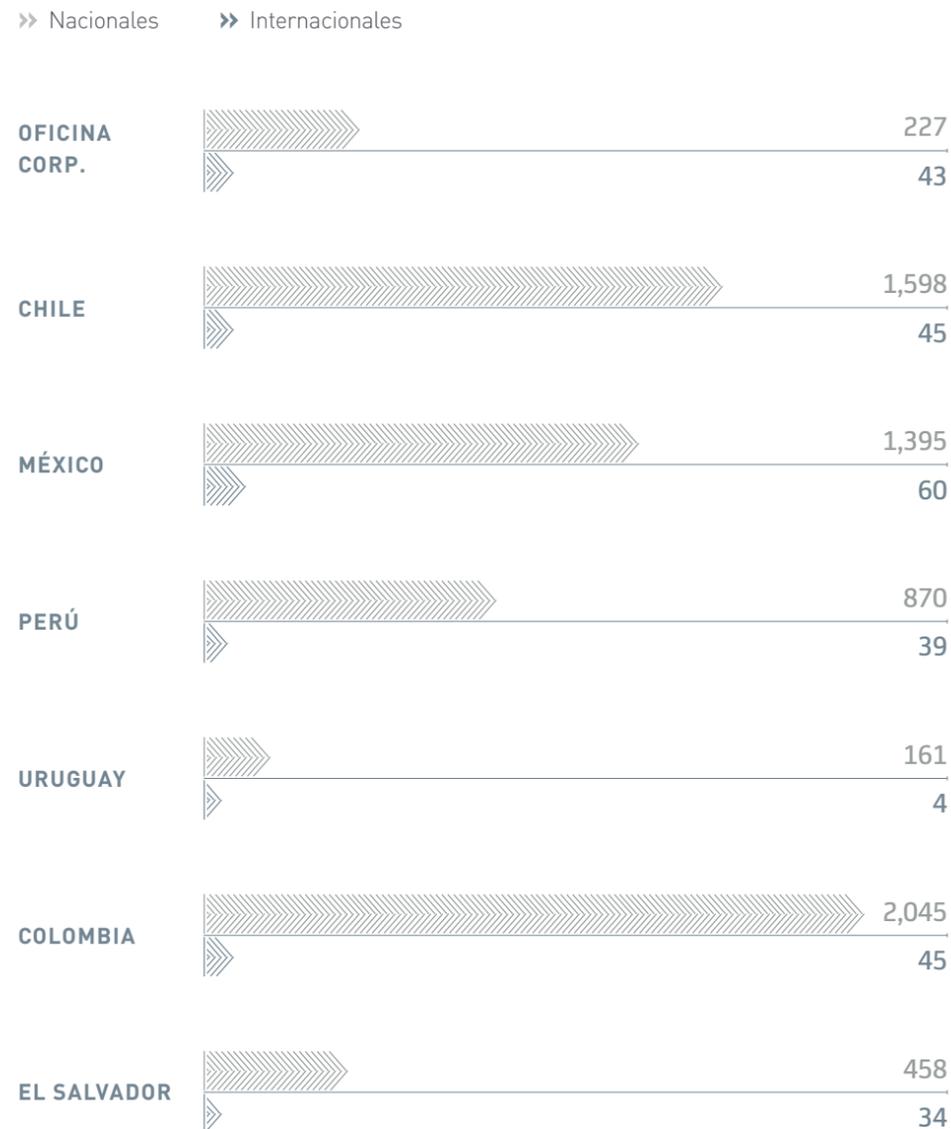
Uno de los pilares de nuestra metodología de inversión responsable, lo constituye la incorporación de principios de Gobierno Corporativo, como requisito indispensable para los emisores de los activos (donde se tenga discrecionalidad directa respecto a la participación) en los que se invierten los portafolios administrados. En línea con lo anterior, los emisores, son objeto de un *due diligence* integral, que entre otros capítulos incluye uno de Gobierno Corporativo, y que es desarrollado con el apoyo de información obtenida mediante cuestionarios, estándares de información y procedimientos debidamente documentados.

Particularmente, en 2016 se realizaron 85 *due diligence* nuevos, a emisores, contrapartes, y vehículos de inversión, en los cuales se aplicaron valoraciones de criterios de Gobierno Corporativo, estandarizados en los procesos documentados de cada filial. De manera adicional, en los *due diligence* se tuvieron en cuenta criterios socio-ambientales, según aplica a cada caso, como modificadores a la calificación.

---

15. AFP Protección y AFP Crecer son compañías en las que SURA Asset Management tiene una participación relevante, sin llegar a ser controlante.

**PROVEEDORES »** Continuando con el compromiso que SURA Asset Management ha tenido desde sus inicios con el desarrollo del sector empresarial de cada uno de los países en los que opera, mantenemos nuestra preferencia con los proveedores locales, siempre manteniendo nuestros estándares y políticas de compras basados en criterios económicos, técnicos, perfil de riesgo del proveedor, experiencia en el mercado y criterios sociales y ambientales.



**TOTAL PROVEEDORES**  
**7,024**

---

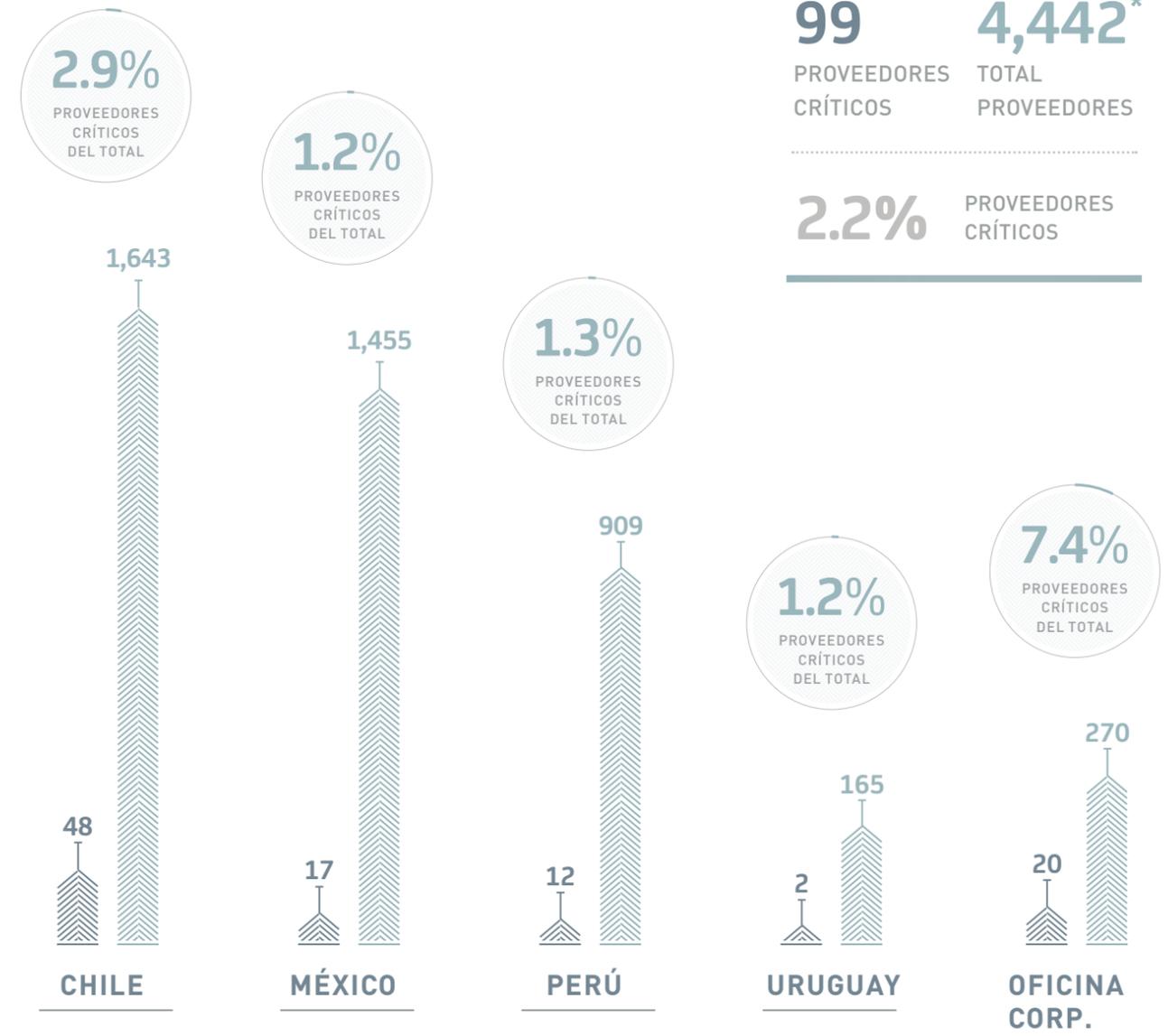
**6,754**  
PROVEEDORES NACIONALES

---

**270**  
PROVEEDORES INTERNACIONALES

En el 2016 avanzamos en la consolidación de una metodología común para la clasificación de los proveedores según el nivel de riesgo que representen para la compañía y con base en esta realizar planes de mitigación y mejora de los proveedores, en el marco de nuestra apuesta por convertirnos en socios de negocio de largo plazo.

» Proveedores críticos    » Total proveedores

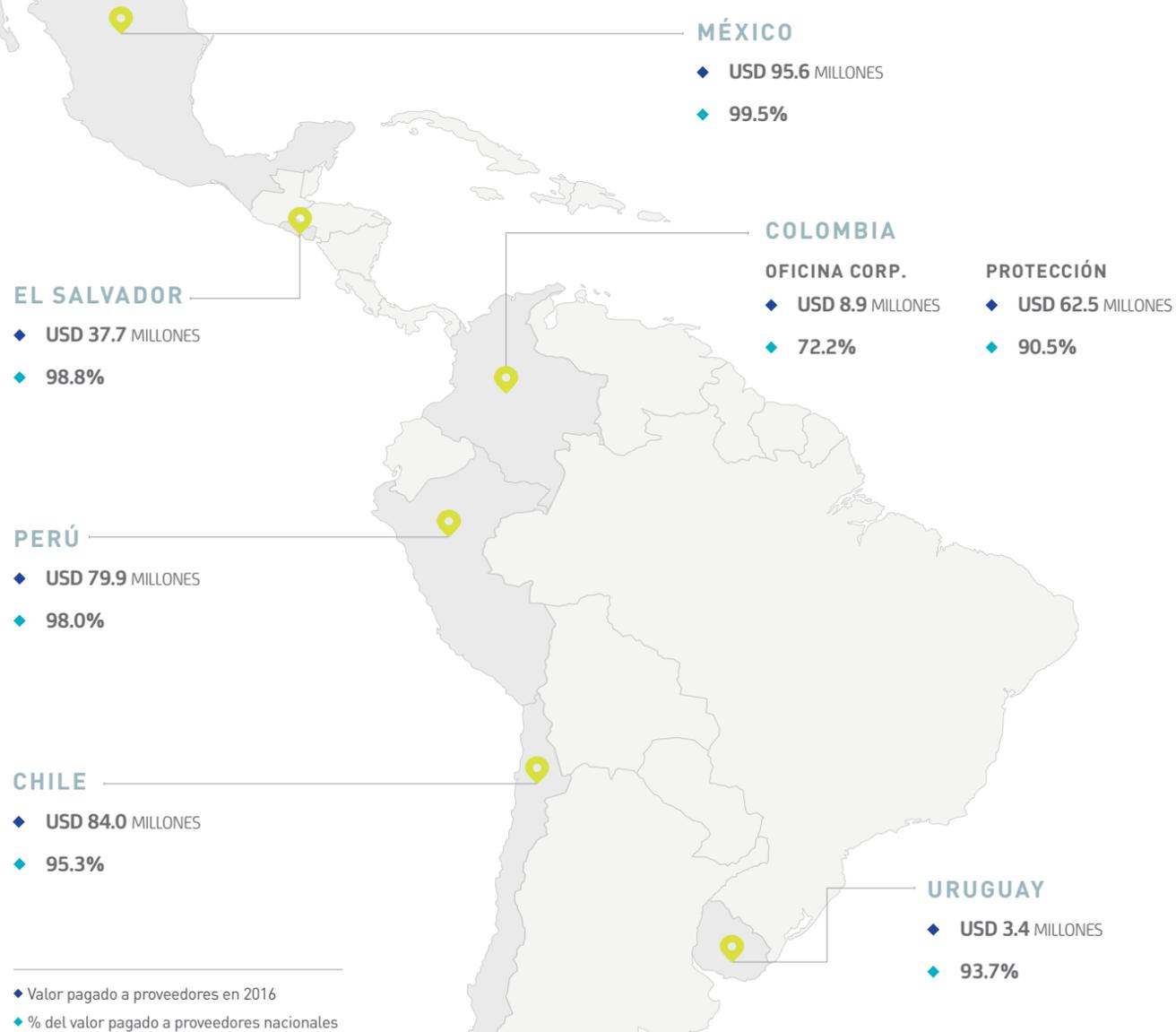


**TOTALES »**  
**99**    **4,442\***  
PROVEEDORES CRÍTICOS    PROVEEDORES TOTAL

**2.2%**    PROVEEDORES CRÍTICOS

\* Esta cifra no incluye a El Salvador ni a Colombia.

## « VALOR PAGADO A PROVEEDORES »



VALOR PAGADO  
A PROVEEDORES  
**USD 372.1**  
MILLONES

VALOR PAGADO A  
PROVEEDORES NACIONALES  
**USD 357.1**  
MILLONES

**96.0%**

% VALOR PAGADO A  
PROVEEDORES NACIONALES

AHORROS  
APROXIMADOS  
EN 2016 »

**USD 1.5** MILLONES

## MODELO DE EFICIENCIAS REGIONALES

Teniendo como eje central de nuestro modelo de compras y sinergias, generar impactos positivos a nuestros grupos de interés, en 2016 logramos ahorros aproximados por valor de USD 1.5 millones en procesos tales como kioskos digitales, renovación de almacenamiento, cambio de custodio, negociación con proveedores de aseo y mantenimiento, hoteles para eventos corporativos, portal de puntos de fuerza de venta, impresos publicitarios, telefonía móvil, impresos administrativos, pago a proveedores a través del Fondo Ahorro Básico, Datacenter, sistema de turnos de oficinas, servicios de extractos electrónicos, seguros bancarios y pólizas de directores y administradores.

Esperamos continuar consolidando este esquema en el 2017 con el inicio de la alianza establecida con el acuerdo con un custodio regional, donde se lograrán ahorros por valor de USD 1.2 millones. Esta alianza impulsa a SURA Asset Management, sus filiales y vinculadas a estándares internacionales y genera un aliado estratégico para el crecimiento fijado por la alta dirección.

Buscando ampliar los beneficios de estas alianzas, trabajamos por consolidar a nivel regional aquellas negociaciones que han brindado eficiencia para las organizaciones de SURA Asset Management sus filiales y vinculadas y lograr que estos aliados ofrezcan las mismas eficiencias a nuestros clientes, generando nuevas oportunidades de negocio para ellos y SURA Asset Management.

## CONSOLIDACIÓN PROYECTO SAP

Con la incorporación en 2016 de las empresas de Chile al ERP SAP se logró hacer una depuración de aquellos proveedores con historial de buen servicio, compromiso y disposición para contribuir a la generación de valor y lograr que ambas partes obtengan beneficios.

Dentro de los grandes retos para este 2017 está la incorporación de México y el Corporativo al ERP SAP, sistemas que permitirán una integración total de la información de la empresa. Esto permitirá tener una mayor visión del relacionamiento con los proveedores

## MEDIO AMBIENTE »

Durante 2016 continuamos avanzando en la medición y reducción de nuestro consumo de recursos naturales, considerando ampliar nuestros esfuerzos enfocados en reducir el consumo de combustibles fósiles en la región. Nos comprometimos con esfuerzos realizados en la región en proyectos de energía renovable, infraestructura de bajo consumo de recursos y de bajo impacto ambiental; desde nuestra postura, tanto de inversionistas como de distribuidores minoristas, abriendo con ello también la posibilidad a que los Latinoamericanos puedan aportar al desarrollo de energías renovables en la región.

SURA Asset Management Uruguay, a través de Corredor de Bolsa SURA fue el único distribuidor minorista masivo de la emisión de UTE (Ente estatal proveedor de energía).

### URUGUAY

Parque Eólico Valentines: SURA Asset Management Uruguay, a través de Corredor de Bolsa SURA fue el único distribuidor minorista masivo de la emisión de UTE (Ente estatal proveedor de energía) vinculada a las energías renovables, permitiendo que cualquier ahorrista pueda adquirir acciones a partir de USD 100 de forma simple a través de SURA y de una red de pagos y cobranzas disponible en todo el país.

### MÉXICO

» En cuanto a inversiones en el negocio Voluntario dentro de las empresas emisoras en donde se invierte, se consideran criterios ASG para la evaluación. Actualmente contamos con las siguientes inversiones sostenibles:

1. **DOIX - Desarrolladora y operadora de Infraestructura en Oaxaca:**  
Descripción: destino de los recursos a parques eólicos en Oaxaca.
2. **DHIC - Desarrollos Hidráulicos Cancún:**  
Descripción: destino recursos a la extracción, potabilización, almacenamiento y distribución de agua potable y tratamiento de aguas residuales en Cancún.

» En el negocio Mandatorio contamos con inversiones en bonos verdes certificados que se describen a continuación:

EMISOR	BONO	VALOR
Gobierno de la Ciudad de México	90GCDMXB16V	USD 2.3 MILLONES
Nacional Financiera Institución de Banca de Desarrollo	CDNAFF16V	USD 15 MILLONES
	D2NAFIA24201105	USD 12.6 MILLONES
Aeropuerto de la Ciudad de México	D2MEXCA01261031	USD 34.2 MILLONES
	D2MEXCB83461031	USD 47.9 MILLONES

### CHILE

BGF *New Energy Fund* (BlackRock): El Fondo invierte globalmente, como mínimo, un 70% de sus activos globales en acciones ordinarias de empresas relacionadas con las nuevas energías. Las empresas relacionadas con las nuevas energías son aquellas que están vinculadas a las tecnologías de energía y a energías alternativas, que incluyen: tecnologías de energías renovables, desarrolladores de energías renovables, combustibles alternativos, eficiencia energética, facilitación de suministro energético e infraestructuras.

### REDUCIENDO NUESTRA HUELLA POR MEDIO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Pensando también en reducir nuestro impacto en el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y empleados, implementamos en 2016 el Programa de Transformación Digital en México, a través del cual incentivamos:

- » La entrega de estado de cuenta en línea, logrando en el negocio Mandatorio una participación de 782,471 clientes, que generó ahorros por reducción del consumo de papel por USD 112,989.1.
- » Consulta de trámites en línea: a partir de 2016, nuestros clientes pueden consultar el *status* de sus trámites en línea sin necesidad de trasladarse a los módulos de atención, reduciendo el CO<sub>2</sub> generado por los trayectos y aportando a la movilidad de las ciudades.

Implementemos en 2016 el Programa de Transformación Digital en México, a través del cual incentivamos la entrega del estado de cuenta en línea, lo cual generó ahorros por **reducción del consumo de papel por USD 112,989.1**



Cuenta con certificación FSC y/o PRFC.

» Contratos en línea: implementamos los contratos digitales, con lo cual se generó una reducción en el consumo de papel, se lograron eficiencias en los tiempos del proceso de contratación y se disminuyeron los trayectos de la fuerza de ventas. Al cierre de diciembre de 2016 se generaron 156,403 contratos digitales en el negocio Mandatorio y 573 en Fondos de Inversión.

A través del programa de transformación digital se migró de procesos manuales a digitales con lo cual hubo un ahorro en el área de operaciones en el costo de personal y proveedores equivalente a USD 518,915 millones y se estima que el ahorro en 2017 será de USD 150,000.

**ECOEficiencia**

Para el 2017 se buscará la unificación de indicadores de consumo para las diferentes oficinas de la región, esto permitirá generar estandarizaciones en las adecuaciones de los espacios físicos destinados a las instalaciones de oficinas y así lograr un mejor control y manejo del consumo de recursos y de gastos administrativos. Enfocando esta iniciativa a generar menores impactos en el medio ambiente reiterando así nuestro compromiso con el mismo.

**USO DE PAPEL**

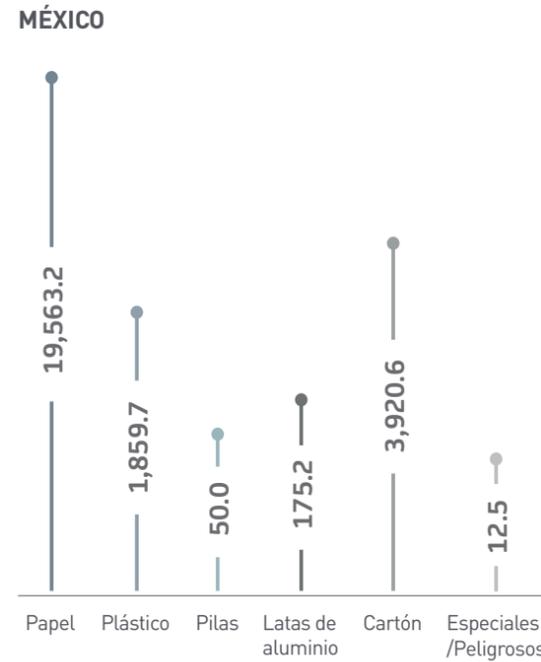
El 100% del papel utilizado en SURA Asset Management y sus filiales cuenta con certificación FSC y/o PRFC. El 100% del papel utilizado en SURA México es Bio-papel el cual es fabricado de papel bond 100% reciclado y cuenta con la certificación de FSC.

En Protección se ha logrado una disminución en el consumo de papel del 40%, esto gracias a la implementación del Sistema Dúplex, con el cual la configuración estándar de las impresiones se realiza por ambas caras de la hoja. El objetivo es que este porcentaje de disminución siga en aumento.

**El 100% del papel utilizado en SURA México es Bio-papel el cual es fabricado de papel bond 100% reciclado.**

**RESIDUOS GENERADOS (KG)**

Los residuos generados por las oficinas principales de SURA México en el 2016 fueron

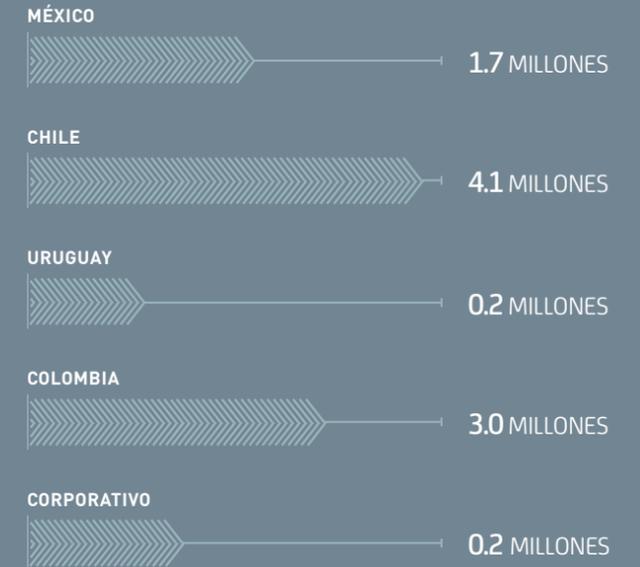


**EN PROTECCIÓN COLOMBIA**



**CONSUMO DE ENERGÍA (KW/h)**

**CONSOLIDADO »**  
**21.8 MILLONES**



**SURA CHILE UTILIZA »**

**46.8%**  
**DE SU CONSUMO EN ENERGÍA RENOVABLE**  
**1.9 MILLONES KW/h**

**INVERSIÓN SOCIAL »**

Durante 2016, convencidos del impacto que puede tener en el desarrollo de los países donde operamos, la mejora de la empleabilidad y capacidades para el trabajo de los jóvenes de la región, desarrollamos diversos Programas de Educación para el Trabajo y Emprendimiento, invirtiendo un total de USD 490,636 beneficiando a 23,924 jóvenes.

Con visión de largo plazo, continuamos además con nuestros programas de Educación para el Ahorro dirigidos a niños en edad escolar y secundaria, En estos programas trabajamos en alianza con diferentes organizaciones públicas, privadas y del gremio, donde logramos beneficiar a 20,811 niños, con una inversión de USD 105, 489.

Además, en este sentido de crear conciencia de la importancia del ahorro para los Latinoamericanos, desarrollamos a nivel regional el programa Hablamos de Pensiones, dirigido a diversos públicos.

Damos especial importancia a las personas de la tercera edad, por lo que contamos con programas para su atención, estos con una inversión de USD 280,469, beneficiando a 2,752 personas mayores de 60 años.

En SURA Asset Management entendemos la educación de calidad como el vehículo a través del cual los niños y jóvenes adquieren las herramientas para aportar al desarrollo económico de sus familias y su entorno.

Es por esto que continuamos alineando nuestra inversión social en tres líneas de educación.

**INVERSIÓN SOCIAL TOTAL**

# USD 2.2 MILLONES

**SURA ASSET MANAGEMENT REALIZÓ UN APORTE A LA FUNDACIÓN SURA POR**

# USD 1.4 MILLONES

LÍNEA INTERVENCIÓN	BENEFICIADOS	Nº BENEFICIADOS	INVERSIÓN USD
INFRAESTRUCTURA Y EDUCACIÓN ESCOLAR	Niñas, niños y adolescentes entre 4 y 16 años	6,957	118,321
EDUCACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD Y EL EMPRENDIMIENTO	Jóvenes en formación técnica, tecnológica y universitaria entre 18 y 30 años	11,333	301,661
EDUCACIÓN PREVISIONAL Y FINANCIERA	Toda la población especialmente niñas, niños y jóvenes	9,283	106,024

En la línea de educación previsional y financiera, queremos destacar la realización, en Chile, de la primera versión del Reconocimiento a la Gestión Previsional Sustentable, iniciativa gestada por AFP Capital con el apoyo de la organización PROhumana que reconoce a las empresas que cuentan con prácticas de fomento y apoyo a sus trabajadores en la planificación y mejoramiento de las pensiones, fomentando las buenas prácticas previsionales en las empresas de Chile, para que los trabajadores tomen conciencia de la relevancia de ahorrar para la pensión. En esta primera versión participaron más de 20 empresas, beneficiando a 2.408 empleados, 51% de estos hombres y 49% mujeres.

Consideramos igualmente importante para nuestra Compañía, mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad, destinando parte importante de nuestra inversión social en ellos, generándoles bienestar, y nuevas competencias para dicha etapa de la vida.

**INVERSIÓN EN PROGRAMAS PARA EL ADULTO MAYOR**

Personas mayores de 45 años

**BENEFICIADOS**

# 3,308 PERSONAS

**INVERSIÓN**

# USD 135.1 MIL

Nuestros empleados, son el mayor activo de la Compañía, aportando con su conocimiento y dedicación a la generación de valor para los diferentes grupos de interés, desde su participación en las actividades laborales y en las diferentes campañas de voluntariado que apoyamos en SURA Asset Management.

**« VOLUNTARIADO »****TOTAL VOLUNTARIOS**

# 2,096

**INVERSIÓN EN VOLUNTARIADO**

# USD 102.8 MIL

**APORTES EMPLEADOS A FONDO SOLIDARIDAD**

# USD 111.5 MIL

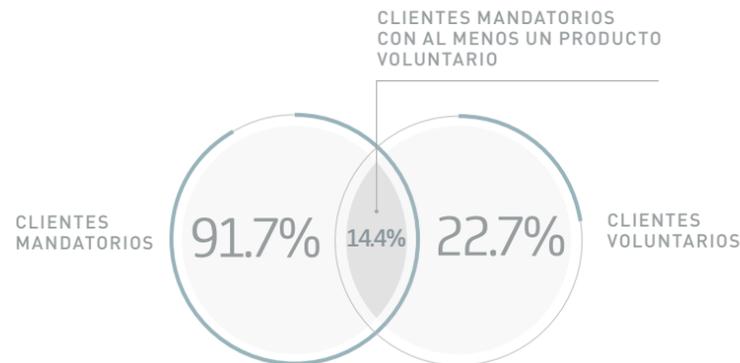


Desempeño de los  
Negocios en los Países

13

CHILE »

# 1.9 MILLONES DE CLIENTES



### DESTACAMOS »

- » Foco en: Clientes, Sostenibilidad del Negocio Mandatorio de Pensiones y Aceleración del crecimiento del negocio de Ahorro Voluntario.
- » "Hablemos de Pensiones" programa de educación previsional a nuestros clientes.
- » Herramienta "Tú Número" que permite concientizar a nuestros clientes sobre su futuro.
- » Plan "Cercanía", logramos incrementar nuestra contactabilidad con nuestras clientes, logrando una asesoría cercana.
- » Superamos al mercado en crecimiento de los activos gestionados en el negocio de ahorro voluntario.
- » Simplificación de la gestión comercial a través de la estandarización de incentivos y la metodología SURA.
- » Renovación de nuestro sistema financiero con la implementación de SAP.
- » Acuerdo de Arquitectura Abierta con Franklin Templeton.

### DESAFÍOS »

- » Contexto de desaceleración económica, presión para reformar el sistema de pensiones y competidores cada vez más agresivos.
- » Transformación del negocio en materia de asesoría experta, cercana y eficiente a través del plan "Nuevo modelo de negocio AFP".
- » Diversificación de los ingresos impulsando el crecimiento de ahorro voluntario.
- » Avance hacia una Compañía más "digital" y automatizada en nuestros procesos.
- » Participación activa en la legitimización del sistema y en mejorar la calidad de las pensiones, con el objetivo de convertirnos en la compañía líder en ahorro.

### EBITDA

## USD 134.5 MILLONES

Contribución al EBITDA 32.3%

### BASE SALARIAL

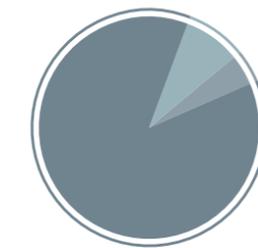
## USD 12,740 MILLONES

▲ 1.9%

### ACTIVOS ADMINISTRADOS

## USD 38,037 MILLONES

▲ 5.8%



- ◆ 87.3% Mandatorio
- ◆ 8.3% Voluntario ahorro
- ◆ 4.4% Seguros y Rentas Vitalicias

### SOLUCIONES »

- ◆ PENSIONES MANDATORIAS
- ◆ PENSIONES VOLUNTARIAS
- ◆ FONDOS MUTUOS
- ◆ CORREDORA DE BOLSA
- ◆ SEGUROS DE VIDA Y AHORRO
- ◆ RENTAS VITALICIAS

### UTILIDAD NETA

## USD 103.4 MILLONES ▲ 2.5%

### INGRESOS OPERACIONALES POR ADMINISTRACIÓN DE PENSIONES Y FONDOS

## USD 234.9 MILLONES

### MARGEN TOTAL DE SEGUROS

## USD 63.5 MILLONES

### IMPUESTOS PAGADOS

## USD 31.4 MILLONES

## 1,643

### PROVEEDORES



- ◆ 24.7% Administrativos
- ◆ 75.3% Comerciales

\* Participación de mercado de las AFP con base en los activos administrados, calculada con la información pública de la Superintendencia de Pensiones.

📍 MÉXICO »

**7.3 MILLONES**  
DE CLIENTES



#### DESTACAMOS »

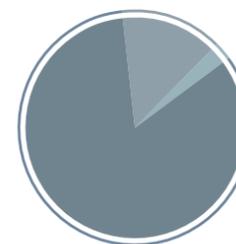
- » Pese a entorno económico y gran volatilidad, debido a las elecciones presidenciales de los EEUU, presentamos incremento en participación de mercado versus nuestros competidores en todas las líneas de negocios.
- » Crecimiento en el ahorro voluntario del negocio mandatorio con un incremento del 34% en activos administrados y un crecimiento de más del 26% en clientes.
- » Negocio de fondos retail: activos incrementaron 46% con un crecimiento del 20% en clientes.
- » Ampliación de cobertura a través de distintos canales, para facilitar el ahorro voluntario: *Call Center* (aportes voluntarios con solo una llamada telefónica), Aplicación móvil (aportes periódicos automáticos o únicos desde el celular o internet).
- » Transformación digital en todas las líneas de negocio permitiendo habilitar capacidades de contratación electrónica de productos, estandarizar la asesoría hacia nuestros clientes, y poner más herramientas para las fuerzas comerciales.
- » Consolidación de un modelo de negocio sostenible que privilegia no sólo los resultados financieros sino también integra aspectos sociales y ambientales, reafirmando el compromiso con el Pacto Mundial y sus diez principios.
- » Compromiso con la sociedad a través de nuestros distintos programas tales como: Programa de Escuelas Auto Sustentables, Educación social y financiera, voluntariado corporativo y la difusión de la cultura y el arte.

#### SOLUCIONES »

- ◆ PENSIONES MANDATORIAS
- ◆ PENSIONES VOLUNTARIAS
- ◆ FONDOS MUTUOS
- ◆ FONDOS INSTITUCIONALES
- ◆ SEGUROS DE VIDA Y AHORRO
- ◆ RENTAS VITALICIAS

#### ACTIVOS ADMINISTRADOS

**USD 23,700** MILLONES  
▲ 11.6%



- ◆ **83.6%**  
Mandatorio
- ◆ **14.1%**  
Voluntario ahorro
- ◆ **2.3%**  
Seguros y Rentas Vitalicias

#### DESAFÍOS »

- » Ante mercados volátiles y cambios regulatorios, seguiremos avanzando en la consolidación de nuestra estrategia buscando oportunidades para innovar.
- » Continuaremos con nuestra iniciativa de transformación digital, promoviendo el ahorro voluntario para que más personas puedan gozar de un retiro exitoso.
- » Fortalecimiento de equipos, procesos y capacidades tecnológicas en materia de Inversiones y Riesgos. para seguirle entregando rendimientos competitivos a nuestros clientes.

#### UTILIDAD NETA

**USD 87.8**  
MILLONES ▲ 15.6%

#### INGRESOS OPERACIONALES POR ADMINISTRACIÓN DE PENSIONES Y FONDOS

**USD 253.7** MILLONES

#### MARGEN TOTAL DE SEGUROS

**USD 35.0** MILLONES

#### EBITDA

**USD 140.1** MILLONES  
Contribución al EBITDA 33.6%

#### IMPUESTOS PAGADOS

**USD 48.6** MILLONES



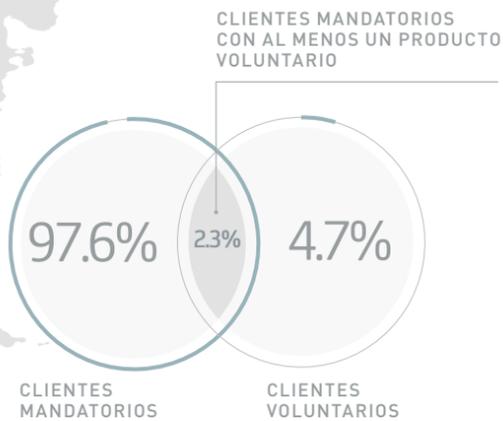
- ◆ **30.3%**  
Administrativos
- ◆ **69.7%**  
Comerciales

**1,455** PROVEEDORES

\* Participación de mercado de las AFP con base en los activos administrados, calculada con la información pública de la Superintendencia de Pensiones

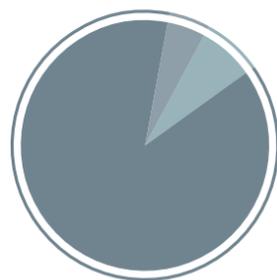
PERÚ »

2.1 MILLONES  
DE CLIENTES



ACTIVOS ADMINISTRADOS

USD 18,367 MILLONES  
▲ 10.2%



- ◆ 87.9% Mandatorio
- ◆ 4.9% Voluntario ahorro
- ◆ 7.3% Seguros y Rentas Vitalicias



UTILIDAD NETA  
USD 66.6  
MILLONES ▼ -10.3%

INGRESOS OPERACIONALES  
POR ADMINISTRACIÓN DE  
PENSIONES Y FONDOS

USD 147.5 MILLONES

MARGEN TOTAL DE SEGUROS

USD 58.2 MILLONES

EBITDA

USD 117.5 MILLONES

Contribución al EBITDA 28.2%

IMPUESTOS PAGADOS

USD 23.0 MILLONES

#### DESTACAMOS »

- » Pese a cambios regulatorios por las leyes del 95.5% y 25% que afectaron negocios de las AFP's y Rentas Vitalicias, se buscaron innovaciones en procesos y eficiencias comerciales, logrando un crecimiento de 19.9% en utilidad operacional en tasas constantes.
- » Cambios normativos impactaron positivamente los negocios de *Wealth Management* obteniendo buenos resultados comerciales logrando un crecimiento del AUM de 85%.
- » Excelentes retornos relativos y absolutos en los fondos de AFP Integra.
- » A la compañía de Seguros de Vida SURA se le otorgó un tramo, en la licitación del seguro de invalidez y sobrevivencia para los siguientes dos años, logrando mejor posicionamiento de mercado y diversificación de ingresos.
- » Crecimiento superior al mercado de Fondos Mutuos, por mejor gestión comercial, manejo de inversiones y lanzamiento de nuevos fondos, que generaron el 41% de la venta nueva retail.

#### DESAFÍOS »

- » Reforma Sistema Privado de Pensiones
- » Nuevo Entorno Competitivo tras licitación de afiliados
- » Transformación comercial: Enfoque en fortalecer la asesoría al cliente a través de una metodología comercial sólida y mejorar la eficiencia comercial.
- » Rentabilizar el negocio de *Wealth Management*: Revertir *fees* a la baja, reducción de fuga y aprovechamiento de amnistía tributaria para acelerar la generación de ingresos y alcanzar equilibrio operativo.
- » Diversificación del negocio de seguros: crecimiento de nuevos ramos y enfoque en eficiencia comercial.
- » Lanzamiento de programa "AHORA", que tiene como objetivo educar a los clientes.

#### SOLUCIONES »

- ◆ PENSIONES MANDATORIAS
- ◆ AHORRO VOLUNTARIO
- ◆ FONDOS MUTUOS
- ◆ SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA
- ◆ SEGUROS DE VIDA Y PROTECCIÓN
- ◆ RENTAS VITALICIAS



- ◆ 51.0% Administrativos
- ◆ 49.0% Comerciales

909 PROVEEDORES

BASE SALARIAL

USD 8,238  
MILLONES  
▲ 0.4%

\*Participación de mercado de las AFP con base en los activos administrados, calculada con la información pública de la Superintendencia de Pensiones

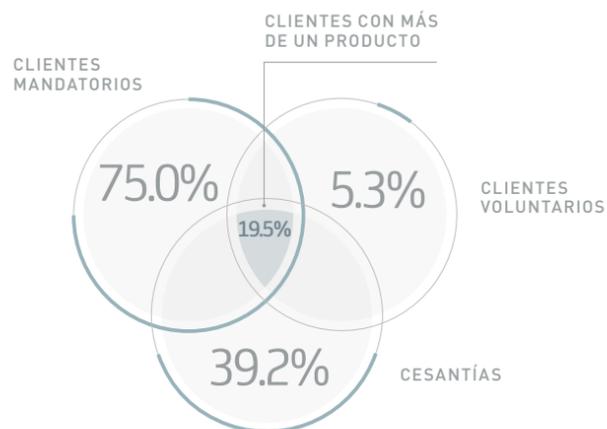
# COLOMBIA »

## 5.6 MILLONES DE CLIENTES



IMPUESTOS PAGADOS  
**USD 29.7 MILLONES**

**2,090**  
PROVEEDORES

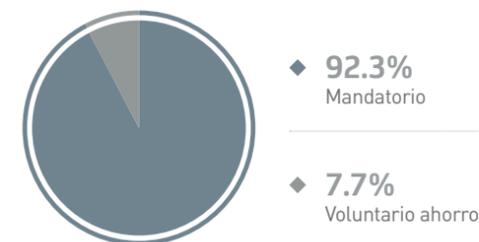


BASE SALARIAL  
**USD 11,606 MILLONES**

▲ 7.1%

ACTIVOS ADMINISTRADOS  
**USD 26,187 MILLONES**

▲ 13.5%



### SOLUCIONES »

- ◆ PENSIONES MANDATORIAS
- ◆ CESANTÍAS
- ◆ PENSIONES VOLUNTARIAS
- ◆ FONDOS MUTUOS
- ◆ FONDOS INSTITUCIONALES
- ◆ DISTRIBUCIÓN DE SEGUROS DE VIDA

### DESAFÍOS »

- » Profundizar en el conocimiento de nuestros clientes y fortalecer nuestra oferta con soluciones acordes con sus necesidades, apalancados en la innovación y transformación digital.

UTILIDAD NETA AL 100%  
**USD 83.8 MILLONES**

INGRESOS OPERACIONALES PROTECCIÓN AL 100%  
**USD 210.1 MILLONES**

EBITDA PROTECCIÓN AL 100%  
**USD 136.8 MILLONES**

MÉTODO DE PARTICIPACIÓN  
**USD 33.9 MILLONES**  
Contribución al EBITDA 8.1%

### DESTACAMOS »

- » Generación de valor a nuestros clientes a través de nuevos productos, servicios y canales, y el desarrollo de modelos de distribución y operación.
- » + Protección, producto de ahorro voluntario simple, que permite ahorrar pequeños montos mensuales para complementar la pensión
- » Pactia – Protección, innovadora solución de inversión inmobiliaria que les permitirá a nuestros clientes diversificar su portafolio y mantener un balance entre las inversiones de corto y largo plazo
- » Desarrollo de una cultura de innovación, que permita a las personas desarrollar conocimientos y competencias para aplicar en su día a día. Una

muestra de esto, fueron los cinco nuevos negocios con factibilidad de desarrollo que comenzaremos a estructurar en 2017

- » Acciones de formación y promoción con el fin de fortalecer la educación financiera y previsional de nuestros afiliados y empleadores, en materia pensional, tributaria y económica.
- » Estrategia de responsabilidad social en función del cuidado del adulto mayor, a través del programa Viviendo Mejor.
- » Implementación del proceso de doble asesoría
- » Iniciamos dos proyectos que alinean los procesos del talento humano y la gestión de inversiones con las mejores prácticas internacionales.

\*Participación de mercado de las AFP con base en los activos administrados, calculada con la información pública de la Superintendencia de Pensiones

URUGUAY »

331 MIL DE CLIENTES



CLIENTES MANDATORIOS



BASE SALARIAL

USD 1,226 MILLONES

▲ 12.5%

## SOLUCIONES »

- ◆ PENSIONES MANDATORIAS
- ◆ FONDOS MUTUOS
- ◆ CORREDORA DE BOLSA
- ◆ DISTRIBUCIÓN DE SEGUROS DE VIDA

## DESTACAMOS »

- » El 2016 estuvo marcado por un menor crecimiento de la economía uruguaya, pese a esto SURA Uruguay logro resultados satisfactorios en sus negocios.
- » En el negocio Voluntario avanzamos nuestra estrategia con una mayor oferta de productos y servicios, logrando un crecimiento en los activos administrados del 179.1%.
- » Lanzamiento de la corredora de Bolsa SURA y acuerdo de distribución de fondos con la firma Black Rock.
- » Distribución y colocación para el tramo minorista de la emisión de acciones del "Parque Eólico Valentines", sociedad controlada por UTE. Este producto fue distribuido al público masivo a través de una Red de Cobranzas con presencia en todo el país. En una semana se captaron USD 16 millones, pudiendo integrar efectivamente en acciones USD 8.7 millones y adquiriendo así 4,700 nuevos clientes.

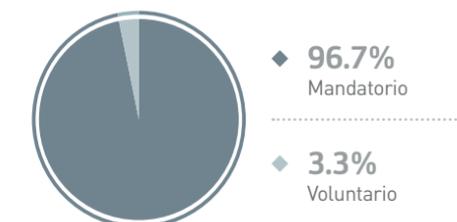
## DESAFÍOS »

- » Creación de un área de Inteligencia de Negocios y una estrategia de Contactabilidad, con el fin de conocer a los clientes y poder realizar una oferta diferencial en los productos, en particular en el negocio mandatorio dado que el sistema en Uruguay está ingresando en una fase de madurez en que se espera un aumento progresivo en las jubilaciones.

ACTIVOS ADMINISTRADOS

USD 2,299 MILLONES

▲ 15.6%



EBITDA

USD 14.6 MILLONES

Contribución al EBITDA 3.5%

UTILIDAD NETA ▼ -6.9%

USD 7.2 MILLONES

INGRESOS OPERACIONALES POR ADMINISTRACIÓN DE PENSIONES Y FONDOS

USD 25.9 MILLONES

IMPUESTOS PAGADOS

USD 4.7 MILLONES

165

PROVEEDORES

153

COLABORADORES

- ◆ 58.8% Administrativos
- ◆ 41.2% Comerciales

\* Participación de mercado de las AFP con base en los activos administrados, calculada con la información pública de la Superintendencia de Pensiones

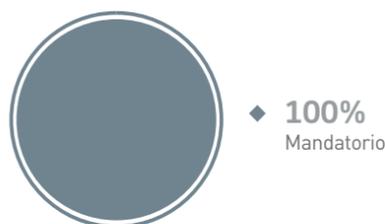
EL SALVADOR »

**1.5 MILLONES**  
DE CLIENTES



ACTIVOS ADMINISTRADOS

**USD 4,384** MILLONES  
▲ 8.2%



DESTACAMOS »

- » Liderazgo en la rentabilidad del fondo pensiones, posicionándonos como la AFP número 1 en los indicadores de rentabilidad anual, 36 meses y acumulada.
- » En el negocio voluntario, expandimos nuestra oferta de productos a través de la Corredora de Seguros.
- » Programa de educación y difusión sobre la importancia del ahorro, logrando llegar a más de 115 mil clientes y campaña de comunicación con énfasis en que "tu retiro depende de lo hagas hoy".
- » Se profundizó en la cultura del agilísimo en el desarrollo de aplicaciones y herramientas de tecnología.
- » En conjunto con organizaciones de trabajadores, empresarios, tanques de pensamiento y la gremial de Administradoras de Fondos de Pensiones, constituimos la "Iniciativa Ciudadana para las Pensiones", con el objetivo de aportar al país una propuesta de reforma al Sistema de Ahorro para Pensiones, que considere el respeto a la propiedad individual del ahorro.

DESAFÍOS »

- » Se continuará trabajando incansablemente por el perfeccionamiento del Sistema, buscando se tengan mayores pensiones en condiciones de sostenibilidad y adicionalmente ofrecer productos de ahorro previsional voluntario que complementen el ahorro obligatorio.

BASE SALARIAL

**USD 2,657**  
MILLONES

▲ 4.5%

SOLUCIONES »

- ◆ PENSIONES MANDATORIAS
- ◆ CORREDORA DE SEGUROS



◆ **66.4%** Administrativos  
◆ **33.6%** Comerciales

**492** PROVEEDORES

\*Participación de mercado de las AFP con base en los activos administrados, calculada con la información pública de la Superintendencia de Pensiones.  
\*\*La información de AFP Crecer se incluye para efectos informativos, por cuanto SURA Asset Management posee una participación relevante en esta compañía, a través de AFP Protección.

AFP Crecer\*\* »

UTILIDAD NETA AL 100%

**USD 15** MILLONES

INGRESOS OPERACIONALES AL 100%

**USD 60.1** MILLONES

EBITDA AL 100%

**USD 22.3** MILLONES

IMPUESTOS PAGADOS AL 100%

**USD 6.7** MILLONES

Corredora de Seguros »

UTILIDAD NETA

**USD 60** MIL

INGRESOS OPERACIONALES

**USD 133.3** MIL

EBITDA

**USD 78** MIL

IMPUESTOS PAGADOS

**USD 29.1** MIL

Estados Financieros  
Consolidados

14

SURA ASSET MANAGEMENT S.A. Y SUS SUBSIDIARIAS»

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016, 2015 Y 2014

Sura Asset Management S.A. y sus Subsidiarias  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

(Valores expresados en miles de Dolares estadounidenses)

	NOTA	2016	2015	2014
Ingresos por comisiones	5	617,848	655,862	708,425
Ingresos por inversiones	6	5,675	393	23,259
Ganancias y pérdidas a valor razonable	7.2	373	88	73
Ingresos por encaje	7.1	30,525	27,220	75,596
Ingreso por método de participación en asociadas y negocios conjuntos	8	39,024	35,452	63,162
Otros ingresos operacionales	9	4,977	32,322	9,836
<b>Ingresos operacionales administración de pensiones y fondos</b>		<b>698,422</b>	<b>751,337</b>	<b>880,351</b>
Primas brutas		956,490	943,300	854,110
Primas cedidas a reaseguradoras		(23,535)	(20,356)	(33,776)
<b>Primas netas</b>	<b>10</b>	<b>932,955</b>	<b>922,944</b>	<b>820,334</b>
Ingresos por inversiones que respaldan reservas de seguros	6	231,348	264,145	267,862
Ganancias y pérdidas a valor razonable de inversiones que respaldan reservas de seguros	7.2	56,760	14,789	29,565
Reclamaciones	11	(347,058)	(277,414)	(272,145)
Movimiento de reservas	12	(717,321)	(793,808)	(716,399)
<b>Margen por operaciones de Seguros</b>		<b>156,684</b>	<b>130,656</b>	<b>129,217</b>
Gastos operacionales de administración y ventas	13	(514,038)	(539,553)	(624,801)
Costos de adquisición diferidos -DAC	13	6,981	24,917	61,324
Impuesto al patrimonio	13	(18,578)	(23,339)	(89)
<b>Total gastos operacionales y administrativos</b>	<b>13</b>	<b>(525,635)</b>	<b>(537,975)</b>	<b>(563,566)</b>
Utilidad operacional		329,471	344,018	446,002
<b>Ingresos financieros</b>	<b>14</b>	<b>9,339</b>	<b>16,765</b>	<b>15,184</b>
Gastos financieros	15	(55,070)	(41,844)	(52,641)
Ingreso (gasto) neto por derivados financieros	16	17,583	(29,967)	(26,181)
Ingreso (gasto) por diferencia en cambio, neto	17	1,135	(10,545)	(22,779)
<b>Utilidad neta antes de impuesto a las ganancias</b>		<b>302,458</b>	<b>278,427</b>	<b>359,585</b>
Impuesto a las ganancias corriente, neto	22	(100,192)	(95,233)	(154,835)
<b>Utilidad neta del periodo</b>		<b>202,266</b>	<b>183,194</b>	<b>204,750</b>
<b>Atribuible a:</b>				
Participación controladora		194,507	177,525	200,896
Participaciones no controladoras		7,759	5,669	3,854

Sura Asset Management S.A. y sus Subsidiarias  
**ESTADO DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL CONSOLIDADO**

(Valores expresados en miles de Dolares estadounidenses)

	NOTA	2016	2015	2014
<b>Utilidad neta del periodo</b>		<b>202,266</b>	<b>183,194</b>	<b>204,750</b>
<b>Otros resultados integrales a ser reclasificados a resultados durante periodo posteriores:</b>				
Efecto de conversión de moneda	39	(20,308)	(600,752)	(542,011)
<b>Otros resultados integrales netos, a ser reclasificados a resultados durante periodos posteriores:</b>		<b>(20,308)</b>	<b>(600,752)</b>	<b>(542,011)</b>
<b>Otros resultados integrales que no serán reclasificados a resultados durante periodos posteriores:</b>				
Revaluación de activos	39	(1,364)	423	6,926
Impuesto a las ganancias diferido	22	(445)	(116)	1,085
<b>Otros resultados integrales netos que no serán reclasificados a resultados durante periodos posteriores</b>		<b>(1,809)</b>	<b>307</b>	<b>8,011</b>
<b>Otros resultados integrales del periodo, después de impuestos</b>		<b>(22,117)</b>	<b>(600,445)</b>	<b>(534,000)</b>
<b>Total resultados integrales del periodo, neto de impuestos</b>		<b>180,149</b>	<b>(417,251)</b>	<b>(329,250)</b>
<b>Atribuible a:</b>				
Participación controladora		170,799	(412,173)	(329,732)
Participaciones no controladoras		9,350	(5,078)	482

Sura Asset Management S.A. y sus Subsidiarias  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO**

(Valores expresados en miles de Dolares estadounidenses)

	Nota	2016	2015	2014
<b>ACTIVOS</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	18	100,173	134,614	183,969
Portafolio de inversiones	19.1	5,144,531	4,278,059	3,914,994
Cuentas por cobrar	19.1/20	209,263	202,015	248,836
Activos por contratos de reaseguro	19.1/21	19,363	16,228	25,500
Impuesto corriente	22	77,375	48,145	80,283
Activo financiero por operaciones de cobertura	19.1/23	163,084	19,999	-
Otros activos	24	18,788	19,183	23,609
Costos de adquisición diferidos (DAC)	25	179,880	184,632	188,100
Propiedades de inversión	26	328,048	238,347	257,959
Propiedad, planta y equipo	27	58,184	61,334	65,407
Activos intangibles	28	2,202,996	2,241,940	2,677,589
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	29	361,348	336,243	441,474
Activo por impuesto diferido	22	71,262	78,716	77,236
<b>Total activos</b>		<b>8,934,295</b>	<b>7,859,455</b>	<b>8,184,956</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
Cuentas por pagar	19.2/30	139,795	120,986	149,182
Obligaciones financieras a costo amortizado	19.2/31	507,246	342,439	297,879
Pasivo financiero por operaciones de cobertura y derivados	19.2/23.2	186,758	62,307	19,857
Reservas técnicas sobre contratos de seguros	32	4,186,096	3,414,373	3,054,366
Pasivo por impuesto corriente	22	63,131	51,496	88,433
Beneficios a empleados	33	43,018	43,002	53,177
Otros pasivos	34	3,875	2,419	590
Provisiones y contingencias	35	7,586	7,911	33,116
Ingresos diferidos (DIL)	36	18,488	17,940	22,021
Bonos emitidos	19.2/37	504,023	502,842	502,799
Pasivo por impuesto diferido	22	442,303	418,717	500,362
<b>Total pasivos</b>		<b>6,102,319</b>	<b>4,984,432</b>	<b>4,721,782</b>
<b>PATRIMONIO</b>	38			
Capital suscrito y pagado		1,360	1,360	1,360
Prima en emisión de acciones		3,607,651	3,682,686	3,785,406
Otras reservas de capital		39,768	10,226	(122,376)
Otro resultado integral	39	8,833	9,909	9,810
Utilidades del periodo		194,507	177,525	200,896
Diferencias por conversión		(1,083,211)	(1,060,579)	(470,782)
<b>Total patrimonio de los accionistas</b>		<b>2,768,908</b>	<b>2,821,127</b>	<b>3,404,314</b>
Participaciones no controladoras		63,068	53,896	58,860
<b>Total patrimonio</b>		<b>2,831,976</b>	<b>2,875,023</b>	<b>3,463,174</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>		<b>8,934,295</b>	<b>7,859,455</b>	<b>8,184,956</b>

Sura Asset Management S.A. y sus Subsidiarias  
**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO**

(Valores expresados en miles de Dolares estadounidenses)

	Nota	2016	2015	2014
<b>Actividades de operación</b>				
<b>Utilidad neta antes de impuesto a las ganancias</b>		<b>302,458</b>	<b>278,427</b>	<b>359,585</b>
<b>Ajustes para conciliar la utilidad antes de impuestos a las ganancias con los flujos netos de efectivo:</b>				
Depreciación de propiedad, planta y equipo	13/27	9,729	9,014	9,095
Amortización de activos intangibles y costos de adquisición diferidos (DAC)		100,084	102,377	102,736
Ganancias y pérdidas a valor razonable		(105,241)	(12,130)	(79,053)
Intereses causados		51,875	35,837	38,561
Diferencia en cambio no realizada		(5,430)	(1,500)	28,294
Pérdidas por deterioro de activos financieros		-	3,613	507
Ingreso por método de participación en asociadas y negocios conjuntos	8	(39,024)	(35,452)	(63,162)
Provisiones y contingencias		(325)	(25,205)	(32,905)
Ajustes al capital de trabajo:				
(Aumento) disminución en cuentas por cobrar y otros activos		(6,980)	51,246	55,375
Aumento en costos de adquisición diferidos (DAC)		(55,518)	(39,598)	(77,439)
(Aumento) disminución en activos de reaseguro		(3,135)	9,272	8,697
Aumento en reservas técnicas	32	711,290	712,576	602,313
Aumento (disminución) en cuentas por pagar y otras cuentas por pagar		20,829	(40,622)	(70,058)
Variación en participación no controladora		(621)	322	-
Diferencia por conversión		(8,808)	117,265	207,073
Impuesto a las ganancias pagado		(101,465)	(105,604)	(125,657)
<b>Flujo neto de efectivo generado las actividades de operación</b>		<b>869,718</b>	<b>1,059,838</b>	<b>963,962</b>
<b>Actividades de inversión</b>				
Disminución en inversión en asociadas y negocios conjuntos		30,751	38,988	16,857
(Adquisición) disminución de propiedades y equipos		(7,296)	2,320	(27,279)
Adquisición de propiedades de inversión		(76,037)	(17,998)	(48,403)
Adquisición de instrumentos financieros		(713,142)	(947,388)	(773,025)
Adquisición de activos intangibles		(16,629)	(16,952)	(25,786)
<b>Flujo neto de efectivo utilizado en las actividades de inversión</b>		<b>(782,353)</b>	<b>(941,030)</b>	<b>(857,636)</b>

<b>Actividades de financiación</b>				
Pago de dividendos a los accionistas de la casa matriz	38c	(146,969)	(65,467)	(190,825)
Pago de dividendos a accionistas no controladores		(290)		
Devolución de prima en colocación de acciones	38d	(75,035)	(102,720)	-
Disminución en reservas patrimoniales		(1,014)	(2,727)	(2,229)
Préstamos recibidos		584,175	158,000	617,624
Préstamos pagados		(434,668)	(112,305)	(579,816)
Operaciones de cobertura		(1,051)	(7,516)	6,324
Intereses pagados		(46,953)	(35,428)	(19,403)
<b>Flujo neto de efectivo utilizado de las actividades de financiación</b>		<b>(121,806)</b>	<b>(168,163)</b>	<b>(168,325)</b>
<b>Disminución del efectivo y equivalentes de efectivo</b>		<b>(34,441)</b>	<b>(49,355)</b>	<b>(61,999)</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al 1 de enero</b>		<b>134,614</b>	<b>183,969</b>	<b>245,968</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al 31 de diciembre</b>				
		<b>100,173</b>	<b>134,614</b>	<b>183,969</b>

Sura Asset Management S.A. y sus Subsidiarias  
**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO**

(Valores expresados en miles de Dolares estadounidenses)

	CAPITAL SOCIAL EMITIDO	PRIMA EN EMISIÓN DE ACCIONES (NOTA 38D)	RESERVA LEGAL	OTRAS RESERVAS DE PATRIMONIO	REVALUACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CON CAMBIOS EN EL PATRIMONIO	IMPUESTO A LAS GANANCIAS SOBRE OTROS RESULTADOS INTEGRALES	UTILIDAD NETA DEL PERIODO	DIFERENCIAS POR CONVERSIÓN (NOTA 38B)	PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS (NOTA 38A)	TOTAL PATRIMONIO
<b>Al 01 de enero de 2014</b>	<b>1,360</b>	<b>3,785,406</b>	<b>20,778</b>	<b>(175,054)</b>	<b>3,816</b>	<b>(2,017)</b>	<b>232,965</b>	<b>67,857</b>	<b>3,935,111</b>	<b>58,378</b>	<b>3,993,489</b>
Traslado a utilidades de ejercicios anteriores				232,965			(232,965)		-		-
Otros resultados integrales (Nota 39)					3,748	1,085			4,833		4,833
Método de participación Protección (nota 8)					3,178		57,152		60,330		60,330
Otros cambios patrimoniales				(10,240)					(10,240)		(10,240)
Reserva legal			4,008	(4,008)					-		-
Dividendos decretados (Nota 38c)				(190,825)					(190,825)		(190,825)
Diferencias por conversión (Nota 39)								(538,639)	(538,639)	(3,372)	(542,011)
Utilidades del periodo							143,744		143,744	3,854	147,598
<b>Al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>1,360</b>	<b>3,785,406</b>	<b>24,786</b>	<b>(147,162)</b>	<b>10,742</b>	<b>(932)</b>	<b>200,896</b>	<b>(470,782)</b>	<b>3,404,314</b>	<b>58,860</b>	<b>3,463,174</b>
Traslado a utilidades de ejercicios anteriores				200,896			(200,896)		-		-
Otros resultados integrales (Nota 39)					(1,803)	(116)			(1,919)	208	(1,711)
Distribución de prima en colocación de acciones (Nota 38d)		(102,720)							(102,720)		(102,720)
Método de participación Protección (nota 8)				(2,827)	2,018		31,426	(22,396)	8,221		8,221
Reserva legal			29,090	(29,090)					-	114	114
Dividendos decretados (Nota 38c)				(65,467)					(65,467)		(65,467)
Diferencias por conversión (Nota 39)								(567,401)	(567,401)	(10,955)	(578,356)
Utilidades del periodo							146,099		146,099	5,669	151,768
<b>Al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>1,360</b>	<b>3,682,686</b>	<b>53,876</b>	<b>(43,650)</b>	<b>10,957</b>	<b>(1,048)</b>	<b>177,525</b>	<b>(1,060,579)</b>	<b>2,821,127</b>	<b>53,896</b>	<b>2,875,023</b>
Traslado a utilidades de ejercicios anteriores				176,134			(176,134)		-		-
Otros resultados integrales (Nota 39)					(844)	(445)			(1,289)	(733)	(2,022)
Distribución de prima en colocación de acciones (Nota 38d)		(75,035)							(75,035)	-	(75,035)
Método de participación Protección (nota 8)					213		33,861	567	34,641		34,641
Otros cambios patrimoniales				377					377	(246)	131
Reserva legal			5,490	(5,490)					-	358	358
Dividendos decretados (Nota 38c)				(146,969)					(146,969)	(290)	(147,259)
Constitución pasivo para donación Sura-AM Colombia							(1,391)		(1,391)		(1,391)
Diferencias por conversión (Nota 39)								(23,199)	(23,199)	2,324	(20,875)
Utilidades del periodo							160,646		160,646	7,759	168,405
<b>Al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>1,360</b>	<b>3,607,651</b>	<b>59,366</b>	<b>(19,598)</b>	<b>10,326</b>	<b>(1,493)</b>	<b>194,507</b>	<b>(1,083,211)</b>	<b>2,768,908</b>	<b>63,068</b>	<b>2,831,976</b>

## Informe del Auditor Independiente

A los accionistas de  
Sura Asset Management S.A.

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Sura Asset Management S.A. y sus subsidiarias (en adelante "el Grupo"), que comprenden el estado consolidado de situación financiera al 31 de diciembre de 2016 y 2015 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de otros resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, y el resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

### Responsabilidades de la Administración

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de los estados financieros consolidados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); de diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y correcta presentación de los estados financieros consolidados libres de errores materiales, bien sea por fraude o error.

### Responsabilidad del Auditor

Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre los mencionados estados financieros consolidados fundamentada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría adoptadas en Colombia. Dichas normas exigen que cumplamos con requisitos éticos, planifiquemos y llevemos a cabo nuestra auditoría para obtener seguridad razonable en cuanto a si los estados financieros consolidados están libres de errores materiales.

Una auditoría incluye desarrollar procedimientos para obtener la evidencia de auditoría que respalda las cifras y las revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio profesional del auditor, incluyendo la evaluación del riesgo de errores materiales en los estados financieros, bien sea por fraude o error. En el proceso de evaluar estos riesgos, el auditor considera los controles internos relevantes para la preparación y presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía. Así mismo, incluye una evaluación de las políticas contables adoptadas y de las estimaciones de importancia efectuadas por la Administración, así como de la presentación en su conjunto de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría obtenida proporciona una base razonable para emitir nuestra opinión.

## Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, presentan razonablemente, en todos sus aspectos de importancia, la situación financiera del Grupo al 31 de diciembre de 2016 y 2015, los resultados de sus operaciones y los flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.



Iván Urrea Vega  
Auditor Independiente  
Tarjeta Profesional 110141 -T  
Designado por Ernst & Young Audit S.A.S. TR-530

Medellín, Colombia  
17 de marzo de 2017

