

Apreciados accionistas:

Continuar avanzando en la senda del crecimiento, a partir de la generación de valor y confianza como objetivo estratégico, implica gestionar la incertidumbre como condición del entorno y convertir las vertiginosas dinámicas del cambio global en oportunidades. Con esta idea bien podríamos expresar parte del propósito y la experiencia vivida en 2016, desde la perspectiva de Grupo SURA.

Desde las primeras semanas del año el Foro Económico Mundial marcó la agenda del desarrollo y de los negocios, planteando los enormes desafíos y oportunidades que trae consigo la denominada *Cuarta revolución industrial*, un concepto que cruza ahora cualquier análisis estratégico en el ámbito empresarial y que en nuestro caso se ha traducido en un mayor compromiso con la innovación y la transformación digital de los negocios.

También hablamos de 2016 como un año de expansión, en la medida en que, como Grupo Empresarial, seguimos creciendo en operaciones, en número de países con presencia de SURA, en empleados, clientes y, más importante aún, en oportunidades. Este crecimiento se dio principalmente gracias a la finalización del proceso de adquisición de las compañías de RSA Insurance Group en América Latina, por parte de Suramericana - nuestra filial especializada en seguros y gestión de tendencias y riesgos-, que llegó a nuevas geografías, ampliando con ello su presencia y su capacidad en la región.

Al cierre de 2016, con nuestras inversiones estratégicas alcanzamos presencia en 11 países de América Latina, donde más de 59.000 empleados atienden a 44 millones de clientes. Una huella regional que nos compromete aún más con el desarrollo de este territorio en el que nuestros países comparten lazos históricos y culturales, así como propósitos de mayor crecimiento, calidad de vida y sostenibilidad hacia el futuro.

Como lo hemos venido mencionando en el pasado, este proceso de expansión, además de diversificar nuestro riesgo geográfico y de ampliar las capacidades de acompañamiento regional a los clientes de SURA, implica una importante oportunidad de crecimiento, en la medida en que América Latina es todavía una región con baja penetración, con relación a su PIB, en las industrias de seguros (2.4%), pensiones (23.5%) y banca (45.3%).

Al mismo tiempo, la mirada de 2016 exige referirse a un entorno marcado por la incertidumbre que generaron eventos inesperados en el ámbito político y democrático en

distintas partes del mundo, y particularmente por las coyunturas vividas en la mayoría de países de América Latina, donde vimos crisis en las instituciones, cambios de gobierno y, no en pocos casos, un malestar social que requiere ser atendido, sobre todo ante los riesgos que plantea el populismo. Esto, además de la expectativa que hoy mantienen la región y el mundo por el impacto que podrían generar las políticas del nuevo gobierno de Estados Unidos.

Colombia fue también protagonista global con el desarrollo del proceso de negociación del Gobierno con la guerrilla de las FARC, en medio de fuertes tensiones políticas. Ya en el escenario de posconflicto, el país enfrenta enormes retos, especialmente en materia de fortalecimiento institucional, para asegurar que el Estado llegue a cada rincón del territorio y que florezca la inversión, generadora de círculos virtuosos de desarrollo. Es allí donde el papel del sector privado es fundamental.

ENTORNO Y MERCADOS

Desde el punto de vista macroeconómico, 2016 fue un año que los analistas califican como de regular desempeño. Las cifras del FMI -aún estimadas al momento de presentar este informe-, nos hablan de un crecimiento del 3.1% en el PIB mundial. Para América Latina, la CEPAL plantea un decrecimiento del -0.6%, acumulando dos años consecutivos en contracción.

En 2017, sin embargo, el FMI espera un desempeño en la región de 1.6%, impulsado por la recuperación de los precios de las materias primas y por un mejor escenario para las economías de Argentina y Brasil, ambos, países donde SURA tiene presencia.

DESTACADO

Crecimiento estimado 2016 - 2017

FMI

	2016	2017
Mundo	3.10%	3.40%
América Latina	-0.60%	1.60%
Argentina	-1.80%	2.70%

Brasil	-3.30%	0.50%
Chile	1.70%	2.00%
Colombia	2.00%	2.60%
El Salvador	2.40%	2.40%
México	2.10%	2.30%
Panamá	5.20%	5.80%
Perú	3.80%	4.10%
República Dominicana	5.90%	4.50%
Uruguay	0.10%	1.20%
Datos tomados de: Perspectivas de la economía mundial FMI Fondo Monetario Internacional		

En cuanto a los mercados de capitales, en lo corrido del año el desempeño de nuestras acciones fue positivo con respecto a 2015: la acción ordinaria -GRUPOSURA- cerró en COP 38,200 (+7.0%), mientras la preferencial -PFGRUPSURA- terminó en COP 37,000 (+6.3%). La variación del COLCAP también fue positiva al crecer en este mismo periodo un 17.16%. El volumen promedio diario de 2016 para nuestras acciones fue de COP 14,000 millones aproximadamente, continuando como unas de las especies con mayor liquidez en el mercado local.

Grupo SURA alcanzó una capitalización bursátil de COP 21.85 billones (USD 7.28 billones), lo que representa un 7.02% de la capitalización del mercado de valores colombiano.

El año terminó para la Compañía con 14,379 accionistas, de los cuales 1,472 poseen ambas especies. Sigue siendo destacado - en especial en el ambiente de volatilidad que vivieron los mercados latinoamericanos- el incremento de la participación de fondos internacionales en el total de la Compañía. Hoy contamos con 853 de estos fondos como accionistas, los cuales pasaron del 20.5% al 21.6% de propiedad.

GESTIÓN SOSTENIBLE

Precisamente un referente relevante para el análisis y las decisiones de inversión, es el Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones (ISDJ), donde Grupo SURA fue incluido por sexto año consecutivo, siendo la única compañía latinoamericana del sector *Servicios Financieros*

Diversos y Mercado de Capitales que logra ingresar, y presentando una mejora continua en las prácticas evaluadas, lo que se refleja en un puntaje de 82 sobre 100, superior al del año anterior.

Recordemos que este índice evalúa el desempeño integral de las empresas líderes de todo el mundo en los diferentes aspectos que conducen a los estándares de sostenibilidad. El resultado de 2017 nos permitió hacer parte, nuevamente, del *Sustainability Yearbook*, lo que implica tener una de las mejores calificaciones (en este caso, la segunda más alta a nivel mundial en nuestro sector). En esta oportunidad se destaca el desempeño de Grupo SURA y sus filiales Suramericana y SURA Asset Management en aspectos como gestión de riesgos y crisis, políticas y medidas anti-crimen, estrategia para el cambio climático y gestión del talento humano, especialmente en el área de salud y seguridad en el trabajo.

Al igual que en los últimos años, en 2017 también fueron ratificadas en el ISDJ el Grupo Bancolombia, Grupo Argos, Cementos Argos y Grupo Nutresa, todas ellas compañías que hacen parte del portafolio de inversiones del Grupo SURA.

De la misma manera, recientemente se anunció el ingreso, por primera vez, de nuestra compañía al índice *FTSE4Good Emerging Markets*, que mide el desempeño de las empresas que cotizan en bolsa, en el mundo, bajo criterios ambientales, sociales y de gobierno (ASG); y al *oekom research AG*, una reconocida agencia de calificación del mundo en el área de inversión sostenible. En este último la Compañía obtuvo el estatus *prime* con lo que se ubicó en el Top 3 del ranking *Financial/Multi-Sector Holdings*, compuesto por 54 empresas a nivel global.

NUESTRO NORTE

El objetivo estratégico de Grupo SURA, como entidad cuyo foco de negocios e inversiones está en los servicios financieros y de seguros, continúa siendo -como se mencionó al inicio- la generación de valor y confianza para todos sus públicos de interés. Este es el marco de su direccionamiento -denominado Ruta 2020-, que define además ejes u orientaciones, tanto de crecimiento como de soporte de la Compañía, manteniendo una perspectiva de desarrollo sostenible.

Además de seguir fortaleciendo las dinámicas de relacionamiento entre las compañías que conforman el Grupo Empresarial SURA, como factor clave para identificar y materializar

sinergias y lograr una adecuada articulación de los negocios, en 2016 se lograron avances significativos al concretar proyectos e iniciativas en varias líneas relevantes de la estrategia del Grupo.

Uno de estos frentes tiene que ver con la ya mencionada **expansión de negocios** en cabeza de Suramericana, que además de fortalecer nuestro portafolio y complementar la oferta de seguros y servicios financieros en Latinoamérica, nos marca ahora como prioridad la optimización de esta presencia regional, sumando conocimientos y capacidades, a partir del crecimiento orgánico con énfasis en la eficiencia operativa y la innovación.

En particular, el hecho de que ya hoy las dos principales filiales de Grupo SURA compartan presencia en países como México, Chile y Uruguay, representa una nueva ventana de oportunidades. Nuestro reto es aprovechar la posición que cada uno tiene en el mercado, identificar posibles eficiencias, potenciar el posicionamiento de la marca como apalancador de los negocios y, quizá lo más importante, desarrollar la capacidad de acompañar al cliente con un portafolio más completo.

En materia de **innovación y nuevos negocios** -aspectos clave cuando se debe mirar a largo plazo-, la Compañía destinó esfuerzos importantes, lo que incluyó la creación de un área especializada en la identificación de oportunidades y en la gestión de las inversiones en proceso de crecimiento, buscando apalancar las industrias en las que participamos, mediante la implementación de modelos innovadores.

En este sentido, impulsamos el programa de *venture* corporativo -denominado *Grupo SURA Ventures*- desarrollado en alianza con la firma Veronorte, gestora de inversiones. Con esta iniciativa hemos comenzado ya a explorar ecosistemas más avanzados como los de México, Argentina y Estados Unidos (Silicon Valley), ampliando con ello la mirada de los negocios del Grupo y de su futuro.

Por otro lado, en materia de **gobierno corporativo**, una gestión destacada fue la incorporación formal de 145 de las 148 medidas sugeridas por la Superintendencia Financiera de Colombia, en el marco del *Código País*. Así mismo, se han venido consolidando los lineamientos de cara a las juntas directivas de las filiales, lo que permite compartir criterios esenciales para la toma de decisiones.

En cuanto a la gestión del **talento humano**, somos conscientes de que la interculturalidad es hoy uno de los mayores activos del Grupo y, precisamente, con una mirada regional e integral de los negocios se fortalecen las capacidades para identificar el mejor talento y afianzar la cultura organizacional.

La estrategia del Grupo Empresarial en este sentido, nos ha permitido estar preparados y asumir con fluidez los procesos de sucesión, naturales en cualquier organización, gracias a proyectos como TAP (Talentos de Alto Potencial), con el que se busca la identificación y el mayor desarrollo de los talentos con perfil directivo en las compañías. De hecho, en 2016 se presentaron cambios en las presidencias de varias de las principales inversiones estratégicas del Grupo, como es el caso de SURA Asset Management, Bancolombia y Protección. En todas, los nuevos liderazgos han tenido como premisa el seguir construyendo sobre los logros obtenidos.

En el caso de Suramericana, su expansión implicó cambios en materia de estructura corporativa para asumir los retos que llegaron con la nueva dimensión de la Compañía.

En cuanto al **fortalecimiento reputacional y de marca** -otra de las orientaciones estratégicas de Grupo SURA-, identificamos nuevos retos y oportunidades de posicionamiento, dado que ahora las filiales comparten presencia en varias geografías y la marca SURA llega a nuevos territorios como Argentina y Brasil, con lo que se fortalece su carácter de multilatina, que es al mismo tiempo un diferenciador en la industria de seguros y servicios financieros.

La renovación del sistema visual, en el marco de la expansión regional; la revisión de lineamientos, roles, responsabilidades e instancias de gobierno; y la identificación de sinergias para el posicionamiento, son algunas de las acciones de mayor relevancia en la gestión de 2016 en materia de reputación y marca, como respaldo a los negocios. Al cierre del año, el promedio de las mediciones adelantadas en las tres geografías donde comparten presencia las principales filiales del Grupo, nos habla de una recordación total de la marca SURA del 51.4% en México, 60.4% en Chile y 70.7% en Uruguay.

Finalmente, en la revisión de los principales aspectos de nuestra estrategia, nos referimos al **fortalecimiento financiero**, donde el trabajo coordinado de las compañías que integran el Grupo Empresarial, es clave para garantizar una estructura de capital sólida.

La evaluación más reciente de la gestión que se ha venido adelantando en el último año, la entregó Fitch Ratings el pasado mes de febrero, al reafirmar el grado de inversión internacional de Grupo SURA con la nota BBB y perspectiva estable. En el informe, donde también se afirma la calificación AAA para los bonos ordinarios locales, Fitch destaca, entre otros aspectos, la calidad del portafolio de activos del Grupo, la diversificación y la estabilidad de dividendos recibidos, así como el nivel de cobertura de intereses y liquidez.

Dentro de los factores clave considerados en las calificaciones, también se avala la estrategia de crecimiento y adquisiciones que se ha venido desarrollando. En referencia al incremento de la participación en SURA Asset Management y la expansión de Suramericana, “Fitch considera estas adquisiciones como positivas desde un punto de vista estratégico para Grupo SURA, ya que consolida su participación en el negocio de administración de activos y amplía las operaciones de seguros del Grupo a otros países de Latinoamérica en los que ya tiene presencia con otros negocios”.

RESULTADOS FINANCIEROS

A lo largo de 2016 los reportes que entregamos al mercado registraron un desempeño positivo para Grupo SURA, destacándose en forma especial los resultados operativos de los negocios de seguros y asset management, además de un mejor rendimiento de nuestras inversiones y una menor tasa impositiva. Al cerrar el año, dentro del desempeño financiero, estas son algunas de las cifras más relevantes:

Los ingresos consolidados de Grupo SURA alcanzaron COP 18.97 billones (USD 6.22 billones), creciendo 36.2% debido principalmente al aumento en un 49.7% de las primas emitidas por un total de COP 12.68 billones (USD 4.16 billones). Esta cifra incluye la producción de las operaciones adquiridas a RSA a partir de la fecha en que se tomó control. Así mismo, los ingresos por comisiones sumaron COP 2.18 billones (USD 716.85 millones), creciendo el 11.9%.

Los gastos consolidados sumaron COP 16.87 billones (USD 5.53 billones), con un incremento del 40.1%. Allí se ve el impacto, nuevamente, de la incorporación de las nuevas operaciones en la región y los gastos extraordinarios asociados a su integración.

Como resultado, la utilidad consolidada de la Compañía alcanzó COP 1.67 billones (USD 547.91 millones) con un crecimiento del 26.3%.

Por otro lado, los activos de Grupos SURA consolidados crecieron 22.1%, al sumar COP 67.82 billones (USD 22.60 billones). Este aumento se debe al fortalecimiento del portafolio del Grupo, en el marco del crecimiento orgánico e inorgánico experimentado en 2016. El patrimonio atribuible a los accionistas alcanzó COP 22.66 billones (USD 7.55 billones), decreciendo 0.8%, por un efecto contable asociado al aumento de la participación de la Compañía en SURA Asset Management.

Los pasivos consolidados sumaron COP 42.42 billones (USD 14.14 billones), creciendo 43.9%, en gran medida debido a la incorporación de COP 5.8 billones (USD 1.94 billones) de las reservas técnicas y las cuentas por pagar de las compañías de RSA adquiridas en la región. También fue importante en este aspecto el incremento en los pasivos financieros que sumaron COP 9.74 billones (USD 3.25 billones) a nivel consolidado, aumentando COP 3.5 billones (USD 1.16 billones), principalmente representados por las emisiones de bonos internacionales y bonos locales, realizadas por Grupo SURA y Suramericana, respectivamente. Con estas emisiones fue posible respaldar el proceso de expansión de la organización.

Es importante recordar que la utilidad de los estados financieros separados alcanzó COP 835,481 millones (USD 273.84 millones), y es esta sobre la cual se establece la distribución de dividendos para los accionistas, por ser la que registra exclusivamente lo que corresponde a Grupo SURA como matriz. Este resultado aumentó en 15.4%, explicado por un incremento de 19.9% en los ingresos y un mayor gasto por honorarios e intereses, propio de los procesos de expansión como el que se tuvo en el último año.

En la gestión financiera también vale la pena mencionar la exitosa emisión de bonos internacionales de Grupo SURA realizada en el primer semestre de 2016, por un valor de USD 550 millones, con una demanda 5.3 veces superior al monto ofrecido y colocado. La emisión permitió obtener recursos para respaldar los proyectos de expansión y fortalecimiento del portafolio, como es el caso de la adquisición de las operaciones de RSA en América Latina y el incremento en 7.3% de la participación de Grupo SURA sobre SURA Asset Management, porcentaje adquirido a General Atlantic.

Así mismo, y como un hecho destacado después del cierre del año, dentro del Programa de emisión y colocación de bonos ordinarios y papeles comerciales, cuyo monto total es COP

1.3 billones (USD 433.23 millones), el pasado mes de febrero se colocaron en el mercado local bonos por COP 550,000 millones (USD 183.29 millones), tras recibir demandas por 2.4 veces el monto ofrecido.

FILIALES E INVERSIONES ESTRATÉGICAS

Sura Asset Management

En la industria de pensiones, ahorro e inversiones, SURA Asset Management, que ya atiende 18.7 millones de clientes en América Latina, obtuvo resultados operativos en línea con sus planes de negocio, al crecer 6.5%.

Los ingresos totales de esta compañía sumaron COP 5.94 billones (USD 1.95 billones), con un incremento de 12.2%. Allí se resalta la dinámica de las primas retenidas que alcanzan COP 2.85 billones (USD 932.95 millones) con una variación positiva también del 12.4%, así como los ingresos por comisiones por COP 1.89 billones (USD 617.85 millones), que aumentaron 4.8%.

Es de anotar que mientras los ingresos operacionales netos de los negocios en los diversos países aumentaron un 7.8%, las economías donde tiene presencia esta compañía crecieron en promedio 2.2%. Así mismo, a pesar de los desafíos económicos de la región, la base salarial en el negocio mandatorio creció 3.7% con respecto al año 2015.

Por su parte, los gastos totales se ubicaron en COP 5.02 billones (USD 1.67 billones), con un crecimiento del 8.3% en los administrativos y 10.8% en el total. En este aspecto, la Compañía adelanta un plan cuyo foco es la eficiencia en el segmento mandatorio y el crecimiento en el voluntario.

Como resultado de lo anterior, SURA Asset Management presentó una utilidad neta de COP 617,108 millones (USD 202.27 millones), creciendo un 22.8%. Al cierre de 2016, los activos administrados sumaron COP 339.00 billones (USD 112.97 billones). Mientras en el negocio mandatorio estos crecieron 8.6%, en el de ahorro voluntario crecieron 20.2%.

El EBITDA consolidado de esta compañía ascendió a COP 1.27 billones (USD 416.87 millones), con un crecimiento del 1.4% respecto a 2015, donde Chile contribuye con un 32.3%, México con un 33.6%, Perú con un 28.2%, Uruguay con un 3.5% y Colombia 8.1% (correspondiente al método de participación de Protección, que a su vez incluye a Crecer en El Salvador).

En cuanto al desarrollo de la estrategia, destacamos que SURA Asset Management continúa avanzando en el desarrollo de una sólida plataforma regional, apalancada en una oferta multiproducto y en fuerzas de ventas centradas en el cliente.

En su estrategia también han sido clave las acciones que buscan desarrollar canales de distribución tecnológicos y eficientes, ampliando la capacidad de penetración en el mercado. En este sentido, en 2016 se dieron los primeros pasos para incorporar la movilidad tecnológica, permitiendo mejorar la experiencia del cliente, así como la eficiencia y productividad del asesor. México es el país que mayores avances presenta en esta materia, al implementar herramientas y medios digitales que soportaran los procesos de servicios y venta, la integración del Expediente Único de Servicio, Expediente de Identidad y Autenticación Biométrica de los Trabajadores.

Suramericana

Por su parte Suramericana, en el ámbito de la industria de seguros y la gestión de tendencias y riesgos, concluyó de manera exitosa -como se explicó antes- durante el primer semestre de 2016 la adquisición de las operaciones de RSA en América Latina, con lo cual entran ya a fortalecer el portafolio y la posición competitiva de esta compañía en la región. Hoy, Suramericana atiende a cerca de 15 millones de clientes, cuenta con cerca de 15,000 colaboradores y cerca de 23,000 asesores (incluyendo agencias, corredores y promotoras).

El aprovechamiento de las sinergias con los demás negocios de SURA en las distintas geografías y la posibilidad de sumar conocimientos, experiencias y capacidades, bajo el respaldo de una marca común, son parte de los retos que guían la gestión de esta compañía.

En cuanto a sus resultados financieros, los ingresos totales de Suramericana sumaron COP 11.79 billones (USD 3.87 billones), aumentando 53.8%, reflejo del crecimiento inorgánico ya mencionado, además de una dinámica positiva de los negocios que ya se tenían en Colombia y Centroamérica.

En primas emitidas el crecimiento fue de 66%, mientras los ingresos por comisiones lo hacen al 95.2%, por prestación de servicios el incremento es del 20.2% y, finalmente, los ingresos por rendimientos de los portafolios financieros aumentan 82.7%. Este último rubro está

impactado por el crecimiento del IPC en Colombia, indicador al que está indexado una parte importante del portafolio de inversiones.

La expansión de Suramericana implicó, como se ha dicho antes, fortalecer su estructura, especialmente en el ámbito corporativo, para acompañar la gestión de los negocios con mirada regional. En gran parte allí se explica el crecimiento de 59% en los gastos, rubro en el que también incidieron la deuda adquirida para financiar la adquisición de estas operaciones y los gastos extraordinarios asociados al proceso de integración propio de estos proyectos.

Como resultado, la utilidad neta de Suramericana sumó COP 401,659 millones (USD 131.65 millones) con un crecimiento de 17.0%. En particular, en Colombia, las compañías de Vida siguen impulsando los buenos resultados, además de segmentos como el de Salud donde el crecimiento en utilidades fue del 39.5%.

Para la Compañía, una gestión adecuada de las reservas sigue siendo una de sus premisas estratégicas. Precisamente en este rubro, en 2016 el pasivo por las reservas de seguros se aumentó en COP 5.32 billones (USD 1.77 billones), 65.5% más que en 2015, alcanzando reservas consolidadas por COP 13.43 billones (USD 4.48 billones).

Es de anotar que, como parte de la financiación del crecimiento inorgánico, además de los aportes realizados por Grupo SURA y Munich Re como accionistas de Suramericana, en el primer semestre de 2016, esta compañía emitió en el mercado colombiano bonos ordinarios por valor de COP 1 billón (USD 333.25 millones), con una demanda de 1.8 veces el valor de la emisión.

A lo largo de sus 72 años, Suramericana ha venido consolidando un modelo de negocios que hoy le permite ofrecer un completo portafolio de soluciones de seguros y acompañar a los clientes con el propósito de anticiparse a los principales riesgos, identificar las tendencias y actuar en términos de oportunidad, para ser pertinentes con la oferta de valor y aportar al bienestar, la competitividad y la sostenibilidad.

Precisamente en el marco de esta estrategia, se destacan iniciativas como el lanzamiento de la revista Geociencias SURA, una publicación pionera en la región que presenta en un lenguaje sencillo y con rigor técnico, las variables y fenómenos de la naturaleza, desde la perspectiva de gestión del riesgo y aprovechamiento de oportunidades, buscando además

generar conciencia sobre la incidencia de los fenómenos naturales en la gestión empresarial.

También ha sido relevante la dinámica que ahora tiene WeSURA, un seguro colaborativo con un modelo de negocio disruptivo y basado en la confianza, que ofrece la oportunidad a sus usuarios de unirse con familiares y amigos en comunidades virtuales para proteger sus bienes personales.

Con iniciativas de este tipo, Suramericana avanza en su estrategia de fidelización del cliente y omnipresencia, además de seguir siendo una compañía multisolución, con un riesgo cada vez más diversificado geográficamente.

Grupo Bancolombia

En Grupo Bancolombia 2016 continuó como un año de crecimiento en los principales indicadores: los ingresos netos por intereses aumentaron en 34.1%, explicados por un mayor volumen de cartera, que crece 3.4% y un mejor margen de interés, que llega al 6.0%.

También las comisiones crecieron en el año 16.4%, gracias a la dinámica del volumen de transacciones en servicios bancarios, tarjetas de crédito y distribución de seguros.

En eficiencia el resultado fue igualmente positivo, presentando una mejora de 3.6 puntos, con lo cual el indicador cerró en 51%, producto de la dinámica de ingresos por intereses y comisiones, además del esfuerzo en gestión de control del gasto.

Lo anterior da como resultado una utilidad neta consolidada de COP 2.86 billones (USD 937.4 millones), con un aumento de 22.6% en el año.

Hoy, Bancolombia atiende a más de 11 millones de clientes en Colombia y Centroamérica y continúa con una apuesta importante en su estrategia de transformación digital, con iniciativas en crecimiento como Nequi, una *startup* corporativa que busca cambiar la forma en que la gente usa su dinero, a través de soluciones digitales intuitivas, con un lenguaje cercano, de acceso gratuito y con un modelo de negocio creativo. Esta aplicación, que tiene ya 41,000 usuarios y 170,000 descargas, se está posicionando como pionera y referente en banca nativa digital en Colombia.

En la gestión se destaca también el crecimiento que han tenido los corresponsales no bancarios, un canal alternativo que facilita la expansión y penetración del Banco. En 2016 este canal igualó el número de transacciones que se realizan en la red de sucursales, lo que demuestra su fortaleza y potencial para continuar profundizando la posibilidad de llegar a segmentos poblacionales no bancarizados.

Así mismo, dentro de los múltiples proyectos adelantados por el Banco, destacamos el compromiso con la sostenibilidad ambiental, que se hace tangible con la emisión de bonos verdes realizada a finales de 2016. Estos bonos ordinarios, emitidos y colocados en el mercado local por COP 350,000 millones (USD 116.6 millones), permiten obtener recursos para financiar proyectos que ayudan a combatir el cambio climático, asociados a energías renovables y construcciones sostenibles.

Finalmente, Bancolombia continúa en proceso de afianzar el modelo de operación de sus filiales en Centroamérica, en especial de las adquiridas recientemente, transfiriendo la experiencia exitosa que tiene en Colombia y mejorando con ello los márgenes de rentabilidad.

Inversiones en crecimiento

Además de las *inversiones estratégicas* ya mencionadas, el portafolio de Grupo SURA está integrado por las denominadas *Inversiones industriales* - con Grupo Argos y Grupo Nutresa, principalmente- e *Inversiones en crecimiento*.

En este último segmento se clasifican aquellas compañías que complementan el foco estratégico del Grupo y en las cuales se identifica un potencial de crecimiento a futuro, así como eventuales sinergias en torno a las capacidades y el conocimiento para apalancar los diferentes negocios.

Mencionamos en primer lugar el desempeño de Arus (antes Enlace Operativo - Compuredes), que obtuvo ingresos totales por COP 208,236 millones (USD 68.25 millones) y un Ebitda de COP 23,263 millones (USD 7.62 millones). De esta forma, alcanzó un margen Ebitda del 11.2%, avanzando satisfactoriamente en su proceso de rentabilización. Además, implementó un cambio de marca con el que integra sus operaciones y fortalece su posición competitiva como aliada de las empresas en la gestión de tecnología, información y conocimiento.

En cuanto a Hábitat, compañía dedicada a ofrecer vivienda asistida para personas mayores, después de consolidar su primera sede en La Estrella-Antioquia, inició un proceso de redefinición estratégica para configurar su expansión con un horizonte de 10 años. De esta forma, ha iniciado la construcción de una nueva sede que lo convertirá en el primer operador institucional multi-sede de hogares para adultos mayores en Medellín.

Vale la pena recordar que esta compañía aporta además a la estrategia del Grupo al complementar y permitir sinergias con los demás negocios, en lo concerniente a las necesidades de atención del adulto mayor.

GESTIÓN SOCIAL

Para Grupo SURA y sus filiales, la participación en iniciativas sociales es un componente fundamental de la responsabilidad corporativa. Esta última incluye además el desarrollo de prácticas sostenibles en la gestión de los negocios, así como la incidencia en las dinámicas públicas que impactan el entorno empresarial e institucional, y determinan en gran medida el desarrollo de los territorios -y los mercados-.

Precisamente en el ámbito de la proyección social, la Fundación SURA, que en 2016 cumplió 45 años de labores, realizó inversiones en el año por COP 16,786 millones (USD 5.59 millones), alcanzando un acumulado de COP 110,000 millones (USD 36.66 millones) en los últimos 10 años y trabajando en alianzas con más de 600 organizaciones. Esta inversión se ha focalizado principalmente en proyectos de educación, promoción cultural y fortalecimiento institucional. La Fundación SURA ha tenido presencia e inversión en Colombia, El Salvador, República Dominicana y Panamá, y en 2017 se formalizará su presencia en Chile y México.

Uno de los programas de mayor relevancia hoy, nacido en el seno de la Fundación SURA, es Félix y Susana, cuyo objetivo es fomentar la sana convivencia mediante el desarrollo de capacidades en los docentes para prevenir e identificar las condiciones de abuso y violencia a través de experiencias de aula, a la vez que se estimula el cuidado y el respeto como generadores de ambientes protectores. Al cierre de 2016, esta iniciativa ha llegado a más de 82,500 niñas y niños, y 2,800 docentes en 221 establecimientos educativos en Colombia, y se inició la transferencia en El Salvador y República Dominicana.

Otro proyecto que destacamos es *Memoria y creatividad, la empresa indígena*, una iniciativa que trabaja para mejorar las condiciones de vida de las comunidades indígenas, gracias a su fortalecimiento socioempresarial. El proyecto, además de valorar y fortalecer las expresiones creativas y artesanales, permite divulgar el conocimiento de las culturas ancestrales. En 2016 la Fundación SURA invirtió COP 1,060 millones (USD 353,250) en esta iniciativa, que trabaja con 11 etnias colombianas.

Finalmente, destacamos el resultado de nuestro programa de voluntariado corporativo, que en los últimos 5 años ha permitido que más de 15,000 personas, incluyendo a los empleados y a sus familias, dediquen su tiempo, conocimiento y talento al servicio de la comunidad, en diversas actividades. Los voluntarios, de manera generosa, también dejaron huella con su compromiso social y en 2016 dedicaron más de 52,000 horas de trabajo comunitario.

ASPECTOS LEGALES Y DE CONTROL

La Auditoría Interna Corporativa de Grupo SURA, atendiendo las prácticas y normas internacionales correspondientes, presentó ante la Administración y el Comité de Auditoría y Finanzas, su plan de trabajo anual, que incluyó aspectos de gobierno, riesgo y control. A lo largo del año se emitieron recomendaciones orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Compañía y a la solución de debilidades de control detectadas, que en todo caso no representan deficiencias materiales. Esto permitió establecer planes de acción que se vienen gestionando desde la primera línea de defensa de la Organización.

Es importante recordar que la arquitectura de control de Grupo SURA soporta sus líneas de desempeño en el nuevo Código País y en la arquitectura definida en el marco de control “Coso 2013”. Precisamente durante 2016 se evaluó el nivel de madurez del Sistema de Control Interno y se consideró la alineación con los requerimientos de la Ley Sarbanes Oxley (SOX).

Así mismo, se estructuró y se hicieron pruebas al diseño e implementación de las matrices de riesgo y control, para los procesos clave de la Compañía que tienen impacto en el reporte financiero. Con éste ejercicio desarrollamos la mejora continua de la estructura de actividades de autogestión y autocontrol.

La Compañía cuenta con sistemas de información que se evalúan de manera independiente, y que ofrecen seguridad razonable sobre el adecuado procesamiento y reporte de la información financiera. Así mismo, para el sistema de Gestión de Riesgos de Grupo SURA se cuenta con el mapa de riesgos estratégicos y con los lineamientos de monitoreo del sistema entre la Compañía y sus filiales, definidos en la Política Marco de Gestión de Riesgos, el Manual de Gestión de Riesgos y en la Política Marco Antifraude.

Por otra parte, se continúa trabajando en el fortalecimiento de sinergias, realizando actividades como la ejecución de auditorías transversales, ejecutadas por las filiales y posteriormente socializadas en el Comité Corporativo de Auditores. Así mismo, se escalan, desde los comités de auditoría de las filiales hasta el de la matriz, situaciones que requieren ser monitoreadas por su potencial de afectar el control interno o los estados financieros del Grupo. Esto permite formar una mirada consolidada del control interno y del grado de exposición a riesgos en el reporte financiero consolidado del Grupo Empresarial.

Al cierre de 2016, ni la Administración de Grupo SURA ni los órganos de control detectaron deficiencias materiales relacionadas con el Sistema de Control Interno que pusieran en riesgo su efectividad. No obstante, se dieron recomendaciones por parte de la Revisoría Fiscal y de la Auditoría Interna, las cuales han sido atendidas por la Administración con el fin de continuar fortaleciendo el Sistema. Estas recomendaciones fueron monitoreadas por el Comité de Auditoría y Finanzas para determinar la implementación de los planes de acción respectivos, dando cuenta a la Junta Directiva de las situaciones presentadas durante el año de manera completa y oportuna.

En cuanto a los aspectos legales, Grupo SURA certifica que cumple a cabalidad con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Así mismo, el uso de productos como el software que la Compañía utiliza para su normal funcionamiento cumple con las normas vigentes en nuestra legislación sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Igualmente, 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.

Finalmente, 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.

DESAFÍOS

Si bien en 2016 continuamos avanzando en la senda de crecimiento, los retos que tenemos por delante en el entorno y en nuestra industria, no son menores. Nuestro propósito es convertirlos en oportunidades.

La dinámica geopolítica y económica del mundo, sigue generando incertidumbre en los mercados. En particular, en el contexto latinoamericano, las dos principales economías de la región enfrentan realidades distintas: México se mantiene a la expectativa frente al impacto de las medidas adoptadas por el nuevo gobierno de Estados Unidos, mientras Brasil podría retomar el rumbo del crecimiento. En cualquier caso, uno de los mayores desafíos de nuestra región seguirá estando en la urgencia de fortalecer las instituciones, tantas veces agobiadas por los fenómenos de corrupción y populismo.

Hemos visto cómo, en diversos sectores, el cambio en las reglas de juego y la incertidumbre jurídica se convierten en una de las mayores talanqueras a la inversión, lo que entorpece el círculo virtuoso que ella puede generar. Esto desemboca en la gestación de políticas económicas y sociales que, al no consultar el largo plazo, están llamadas a ser insostenibles, engendrando a su vez procesos de deterioro creciente de las economías y de su capacidad para atender las necesidades de la población.

Este es un asunto de la mayor importancia para el sector privado en general y en particular para organizaciones como la nuestra, que participan en la industria financiera y en los sistemas de protección social en la región. Nuestro compromiso es contribuir con el conocimiento y la experiencia a su mejoramiento y fortalecimiento, partiendo de una escucha activa frente a las demandas sociales y de un interés genuino por ser compañías socialmente útiles, pues solo en esa medida seremos sostenibles.

Estamos convencidos de la necesidad de trabajar en una dinámica de colaboración -no de confrontación- entre el sector público y el privado, en un marco de transparencia y respeto institucional, para que nuestros países tengan políticas públicas óptimas, que respondan al

contexto actual. Como empresa privada, sabemos que podemos agregar valor a los clientes, a las industrias en las que participamos y a los países e instituciones, en general.

Sabemos que un aspecto clave para lograr un mayor alcance de los beneficios que otorga un sistema financiero sólido y socialmente responsable, es tener una población educada en esta materia. Allí seguiremos enfocando parte importante de nuestros esfuerzos, pues en la educación financiera también se afianza nuestro crecimiento orgánico y, más importante aún, el desarrollo mismo de las comunidades y de los mercados.

En estos tiempos de coyuntura y de cambio, es necesario fortalecer la capacidad de aprendizaje, la vigilancia del entorno y la adaptación a las nuevas realidades.

En este sentido, avanzaremos en la consolidación de un observatorio que nos permita generar conocimiento, al analizar tendencias y eventos para identificar oportunidades.

También la eficiencia y la inserción en los ecosistemas de innovación -con la tecnología como habilitadora-, se han convertido en factores de primer orden en nuestra agenda estratégica, especialmente en materia de transformación digital.

Uno de los principales propósitos es desarrollar nuevos y más eficientes canales que respondan a las nuevas formas de relacionamiento y consumo de las personas, y que permitan llegar de manera adecuada a segmentos de la población que hasta ahora no han tenido acceso a los servicios financieros.

De igual forma, quizá uno de los mayores retos que hoy enfrentamos, está relacionado con la consolidación de una cultura que impulse la creatividad y la innovación, en la cual sea posible combinar nuestra experiencia y solidez, con el pensamiento disruptivo y la actuación ágil, tan necesaria para responder hoy a las demandas del entorno.

Nuestros esfuerzos en 2017 también buscarán optimizar y rentabilizar la presencia regional que hoy tenemos y que se convierte en una de nuestras mayores fortalezas. Es aquí donde la eficiencia, la concreción de mayores sinergias y el aprovechamiento de la escala de clientes y capacidades, son hoy por hoy premisas fundamentales.

Finalmente, al repasar los logros obtenidos en 2016 y plantear los desafíos del presente año, debemos reconocer y agradecer al equipo de trabajo con el que cuenta SURA en América Latina, así como a los accionistas, inversionistas y a los millones de clientes que depositan en nosotros su confianza para acompañarnos en su crecimiento; a nuestros

proveedores, que son aliados fundamentales para cumplir nuestra misión; y a los demás grupos de interés con quienes trabajamos día a día.

Con todos ellos esperamos seguir recorriendo nuestro camino en América Latina, una región que representa, ahora más que nunca, el sentido y el compromiso trascendente de nuestra Organización. Nuestro propósito es seguir generando valor y confianza para aportar a su crecimiento y permanecer vigentes en el largo plazo.

Muchas gracias.