



PREVISORA

SEGUROS

Informe de Gestión 2017

Contenido

Carta del Presidente

- 1. Entorno Económico**
 - 1.1 Entorno económico mundial
 - 1.2 Entorno económico interno
- 2. Industria Aseguradora**
 - 2.1 Industria Aseguradora a Nivel Mundial y Colombia
- 3. Desempeño de la Compañía**
 - 3.1 Gestión Comercial
 - 3.2 Gestión Técnica
 - 3.2.1 Comportamiento de los principales ramos
 - 3.3 Gestión Financiera
 - 3.3.1 Evolución de Activo
 - 3.3.2 Evolución del Pasivo
 - 3.3.3 Evolución del Patrimonio
 - 3.3.4 Evolución de Resultados
 - 3.3.5 Indicadores Financieros
 - 3.4 Calificación de la fortaleza financiera
- 4. Administración y Gestión del Riesgo**
- 5. Gestión Administrativa**
 - 5.1 Estrategia Corporativa
 - 5.2 Sistema de Gestión Integral
 - 5.3 Gestión del Talento Humano
 - 5.3.1 Fortalecimiento de clima y la cultura organizacional
 - 5.3.2 Entrenamiento y Desarrollo
 - 5.3.3 La formación un pilar fundamental para el desarrollo
- 6. Gestión Jurídica**
 - 6.1 Procesos Judiciales
 - 6.1.1 Conciliaciones y Transacciones
 - 6.1.2 Plan de depuración
- 7. Gestión Tecnológica y Operativa**
 - 7.1 Gestión Tecnológica
 - 7.2 Gestión Operativa
- 8. Sistema del Control Interno**
- 9. Evolución previsible de la Sociedad**
- 10. Responsabilidad Social Empresarial**
 - 10.1 Gestión Documental
 - 10.2 Gestión Ambiental (Norma ISO 14001)
- 11. Otras revelaciones**
- 12. Gobierno Corporativo**

Carta del presidente

En términos generales, el 2017 fue un año de importantes cambios a nivel mundial. Desastres naturales como los huracanes que azotaron las islas del Caribe y el sismo ocurrido en la ciudad de México, convulsionaron la economía y volvieron a poner en la agenda la importancia de estar asegurado.

Pese a esta conciencia, Colombia enfrentó un año desafiante en el sector, el cual Previsora contrarrestó con un amplio portafolio de inversiones y activos que nos respaldan, mecanismos para mitigar posibles fraudes, reservas sólidas y el apoyo irrestricto del Gobierno Nacional.

Justamente, nuestro plan estratégico 2017-2021 está diseñado para sortear las dificultades en un mercado que a diario plantea nuevos desafíos, por lo que seguir cumpliendo con la promesa de valor que les hemos hecho a nuestros clientes y accionistas requiere del más alto compromiso.

Durante este año continuamos enfocando nuestra gestión comercial en mantener el liderazgo del sector estatal desde la participación activa en las cuentas rentables del sector oficial, logrando programas de seguros muy importantes que nos permitan construir un fortalecimiento continuo de la imagen, así como las mejores prácticas en el mercado de las licitaciones a través de un excelente servicio a nuestros clientes.

Para lograrlo tenemos unas sólidas bases de resultados. En primer lugar las primas emitidas en el 2017 totalizaron \$817.342 millones, registrando un cumplimiento del presupuesto de ventas al 100.6 % y creciendo un 5.2% frente a la producción del año anterior.

Vida Grupo, Responsabilidad Civil y Cumplimiento, fueron los tres ramos con el mejor comportamiento durante este año. A diciembre de 2017, Vida Grupo tuvo el resultado técnico más alto de la compañía por \$8.007 millones, así como una utilidad de \$10.330 millones. Por su parte, Responsabilidad Civil alcanzó una utilidad de \$7.920 millones con el resultado técnico más alto logrando obtener por este concepto \$3.282 millones. Por último, Cumplimiento presentó un crecimiento importante en primas, alcanzando \$21.445 millones que equivalen a una variación de 20% frente al mismo periodo del año anterior, así mismo, generó una utilidad de \$4.372 millones, con un resultado técnico de \$3.064 millones

Sin embargo, durante este año el índice de siniestralidad incrementó, pasando de 59.8% al cierre de 2016 a 63.6% en el 2017, situación explicada principalmente por la siniestralidad de SOAT. Este incremento ha ejercido una presión en la rentabilidad total de la compañía lo cual, lo hemos venido trabajando con la

implementación de una serie de medidas en busca de rentabilización de estos ramos (SOAT y Autos).

La Compañía presentó al cierre de diciembre de 2017 una utilidad de \$37.613 millones, superior a las metas propuestas en el presupuesto.

Por otro lado, es motivo de orgullo que por tercer año consecutivo la calificadora Fitch Ratings nos otorgó la máxima calificación de fortaleza financiera, lo cual evidencia la solidez, calidad y seguridad que la Compañía brinda frente a la forma en que maneja y gestiona los recursos derivados del aseguramiento del público.

Todo lo anterior solo es una muestra de la solidez, fortaleza financiera y el respaldo que tiene la compañía por parte del Gobierno Nacional, que, a pesar de haber tenido escenarios económicos complejos, logramos obtener buenos resultados, lo cual nos sigue posicionando como un fuerte competidor en el mercado asegurador colombiano.

No podemos bajar la guardia, debemos estar preparados para asumir todos los nuevos retos y así continuar con el cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales, posicionándonos en los segmentos foco y continuando con la estrategia de enfoque total en nuestros clientes tanto internos como externos.

Mauricio Rodríguez Avellaneda
Presidente

1. Entorno económico

1.1. Entorno económico mundial

En 2017 la economía global registró una dinámica de crecimiento favorable impulsada por el buen comportamiento de los principales países desarrollados y el repunte de algunas economías emergentes. A pesar de la incertidumbre de principios del año como consecuencia de la elección del Presidente Trump en Estados Unidos y las decisiones de política monetaria esperadas por parte de la Reserva Federal, los mercados respondieron positivamente a las tres subidas de 25 pbs en la tasa de intervención de la FED y a las reformas fiscales de Estados Unidos.

Sin embargo, los demás países desarrollados mantienen una orientación acomodaticia. El Banco Central Europeo, por ejemplo, ha comenzado a disminuir progresivamente las compras masivas de activos, pero se espera que mantenga los bajos niveles de tasas de interés por un período prolongado. Adicionalmente, la política fiscal de las economías avanzadas ha pasado de un estado contractivo a neutral, favoreciendo la dinámica de crecimiento global.

De acuerdo con las últimas estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2017 el crecimiento mundial fue de 3.7%, frente al 3.2% registrado en 2016. Para el caso de las economías avanzadas, estas crecieron a una tasa del 2.3% mientras que las emergentes a una tasa del 4.7%. De los países desarrollados se destaca Estados Unidos, con una variación anual estimada en el PIB de 2.3%, mientras que entre los emergentes, China logró un crecimiento de 6.9% y su primera aceleración desde 2010.

Para 2018 el panorama económico es favorable y se espera que se mantenga la senda de crecimiento global, llevando a que varios países se aproximen a su crecimiento potencial. El FMI estima para 2018 un crecimiento global del 3.9%, con un dinamismo sincronizado entre países desarrollados y emergentes, con tasas de crecimiento estimadas de 3.9% y 4.9%, respectivamente.

Se espera que en Estados Unidos, la Reserva Federal realice de 3 a 4 subidas adicionales en su tasa de interés de intervención, llevándola a un rango entre el 2% y 2.2%. Lo anterior con el fin de normalizar la política monetaria y comenzar a frenar las leves presiones inflacionarias que empieza a registrar la economía. Así mismo, el dinamismo de dicha economía deberá verse favorecido por la reciente reforma tributaria. El FMI estima un crecimiento en 2018 para Estados Unidos de 2.7%, superior al 2.3% estimado para 2017.

Cabe resaltar que si bien el panorama económico es favorable, la política económica y monetaria de algunos países entrará al reto de impulsar la actividad económica de tal forma que el crecimiento potencial regrese a los niveles previos a la crisis. Adicionalmente, será importante monitorear los resultados del recorte del estímulo fiscal por parte del gobierno chino, teniendo en cuenta que esto puede afectar la estabilidad de la economía global.

1.2. Entorno económico interno

En 2017 la economía colombiana continuó su proceso de ajuste tras la caída de los precios del petróleo observada desde 2015. Sin embargo el valor de la moneda nacional se ha estabilizado en torno a los 3.000 pesos por dólar y los choques internos temporales como la inflación y el déficit de cuenta corriente han cedido considerablemente.

Durante el 2017 la inflación cedió al igual que en los dos anteriores, donde la variación del IPC se ubicó cerca del rango meta del Banco de la República, al cerrar el año en el 4.1%.

La menor actividad económica durante 2017 que se vio reflejada en un crecimiento de la economía del 1.8%, así como el deterioro de la cartera comercial (Ene: 4.3% Nov: 5.2%) y la de consumo (Ene: 6.9% Nov: 7.7%), fueron los principales elementos que incentivaron para que el Banco de la República redujera su tasa de intervención en 275 puntos básicos, ubicándola para cierre de 2017 en 4.7%.

Los analistas económicos ven con mejores perspectivas el 2018, dada la base estadística a favor en cuanto al crecimiento del Producto Interno Bruto y los Precios al Consumidor, las elecciones presidenciales generan incertidumbre a nivel local por la entrada en vigencia de la Ley de Garantías que inicia el 26 de enero de 2018 y que se pudieran traducir en menor inversión y menor gasto público.

2. Industria Aseguradora

2.1. Industria aseguradora (Mundial y en Colombia)

Los últimos acontecimientos ocurridos en América frente a eventos que disparan las protecciones catastróficas, como los huracanes Harvey, Irma y María, principalmente María que azotó severamente las islas del caribe, y no menos importante el sismo ocurrido en la ciudad de México con magnitud 7.1 en la escala Richter el pasado 19 de septiembre, el cual dejó 331 víctimas con réplicas registradas posteriores a 3 semanas, ha constituido no solo pérdidas de vidas humanas sino de daños materiales especialmente, colapso total en edificaciones y otras que tendrán que ser intervenidas para su demolición.

La empresa de análisis de riesgo Air Worldwide calcula que las pérdidas aseguradas por el terremoto de México estarían en un rango cercano a 2,1 billones de dólares; el total de la industria de reaseguro a nivel mundial con estas catástrofes en la temporada de huracanes y el sismo de México estará expuesta a perder algo más de 100 billones de dólares, cifras muy considerables cuando se trata de proteger nuestro patrimonio y estar en la tranquilidad de ceder el riesgo que nos es difícil de soportar ante estas eventuales catástrofes naturales. Esta tendencia va hacer que con seguridad tengamos una reacción de las

protecciones de reaseguro, especialmente las catastróficas y esperamos alzas de costos alrededor de 15-20% impactando de igual forma las retrocesiones de las compañías de reaseguros que también afectan la operación a nivel mundial en materia de costos de protecciones de reaseguro particularmente en Latinoamérica.

De otro lado, esperamos que el repunte del crecimiento de la industria aseguradora sea muy similar al del 2017, entre el 8 - 9% nominal que dependerá del desempeño del entorno y la reacción de la economía. Ramos como el de autos, verá un crecimiento moderado, como resistencia a la caída de ventas del sector. Igual SOAT aún bajo las medidas de aumento de tarifas, debemos tomar medidas tendientes a minimizar fraudes, la alta evasión y ser eficiente en gastos y costos operativos.

3. Desempeño de la Compañía

3.1. Gestión Comercial

Durante el año 2017, Previsora ha enfocado su gestión comercial en mantener el liderazgo en el sector estatal a través de la participación activa en las cuentas rentables del sector oficial, logrando programas de seguros muy importantes; fortaleciendo continuamente la imagen y buenas prácticas en el mercado de las licitaciones a través de servicio permanente.

Al cierre del mes de diciembre, la efectividad en las adjudicaciones por licitaciones se ha dado en un 81% sobre el total de las presentadas.

De otra parte, a través de la Agencia Estatal Colombia Compra Eficiente contamos con dos contratos de Acuerdo Marco de Precios para comercializar productos de SOAT y Automóviles a las entidades del Estado, alcanzando ventas en el año por:

SOAT	\$17,890,828,629.21
AUTOMÓVILES	\$16,137,031,494.49 (sin IVA)

A través de los Aliados Estratégicos (Agentes, Agencias y Corredores), se registraron primas por valor de \$ 698.495 millones, lo que representó el 85% del total de las primas emitidas. Este canal cuenta con un plan de fidelización llamado Previpass, con el cual se incentivan las ventas rentables, crecimiento y el mantenimiento de la cartera al día; al cierre del primer semestre accedieron 442 aliados estratégicos a los incentivos del programa: Bonificaciones, redención de puntos y plan de formación del primer semestre, para el cierre del año se proyecta que 88 aliados estratégicos accedan al plan de formación que se llevará a cabo en Singapur programado para el mes de mayo del año 2018.

La Previsora S.A. Compañía de Seguros cuenta con 1.416 Puntos de venta, distribuidos en su mayoría en grandes operadores. En convenios contamos con 65 puntos de venta. Por el canal de intermediarios “Puntos de Venta” se colocaron en el 2017 primas por valor de \$ 178 mil millones, en las ventanillas de las sucursales se colocaron \$21.682 millones, logrando en total primas por \$199.887 mil millones. Para el ramo de automóviles contamos con delegación de venta y expedición a aliados con 230 puntos a nivel Nacional.

Para el segundo semestre se centralizó el manejo de los procesos del SOAT controlando y administrando la operación del ramo a través de la Gerencia de Canales, actividad que permitió, disminuir la carga operativa en las sucursales; mejorar el recaudo (Control permanente a Cartera); optimizar los costos en las sucursales y fortalecer la relación con Aliados rentables.

Adicionalmente, este año se consolidaron, dos (2) Unidades de Negocio Tercerizadas (UNT) las cuales están ubicadas en la ciudad de Bogotá.”, con el objetivo de comercializar de manera exclusiva productos de Previsora, a través de agentes y agencias, alcanzando ventas a diciembre de 2017 por valor de \$5.750 millones, en su primer año de operación.

Las primas emitidas en el 2017 totalizaron \$817.342 millones, registrando un cumplimiento del 100.6 % creciendo un 5.2% frente a la producción del año anterior.

En cuanto al proceso de Cartera se implementó el producto PreviCrédito (Financiación de Primas) para el ramo de Automóviles, estrategia que permite aumentar los ingresos de la Compañía. Es así que al corte del 31 de diciembre de 2017 se colocaron créditos por valor de \$9.967 millones causando ingresos por intereses por el orden de \$1.012 millones, generando ingresos por financiación de PreviCrédito por \$639 millones al 2017 que comparada con el 2016 no se tenía este modelo ni ingresos, ayudando al resultado final de la Compañía.

Respecto a los indicadores del año 2017, los recaudos ascendieron a la suma de \$803.000 millones con un crecimiento respecto al 2016 de \$33.000 millones y la rotación se registró en 67 días, dos días por debajo del parámetro teórico de ventas.

Servicio al Cliente realizó la gestión en el proceso de PQRS para 3.500 casos y 2.028 derechos de petición atendidos durante el año 2017. En lo que corresponde al Contact Center, se atendieron 228.342 llamadas efectivas. Así mismo, se desarrollaron las capacitaciones en Educación Financiera, con charlas a 1.011 ciudadanos en las Ferias Nacionales de Servicio realizadas por el DNP en el Carmen de Bolívar, Ipiales-Nariño, Santa Rosa de Cabal y Sogamoso, junto los talleres de formación efectuados con el apoyo de Fasecolda en donde se contó con la participación de 83 asistentes del Departamento Administrativo de la Función Pública. A nivel interno, se realizaron las charlas del Defensor del Consumidor Financiero para los funcionarios de casa matriz.

3.2. Gestión Técnica

3.2.1. Comportamiento de los principales ramos

Gerencia de seguros generales y ramos técnicos

Incendio y Líneas Aliadas

Con corte a diciembre de 2017, ocupábamos el 5º lugar en primas emitidas con un total de \$59.865 millones respecto de \$50.908 millones registrados a diciembre 2016, lo que representa un crecimiento del 18%. De igual manera fuimos la cuarta compañía con mejor resultado técnico a ese corte (\$1.824 millones) con un combinado del 91% el cual es visiblemente mejor que el promedio del mercado que fue de 130%.

Así mismo, este año las primas devengadas crecieron en un 22.4% ubicándose en \$21.364 millones frente a \$19.460 millones de 2016, lo cual obedece principalmente al crecimiento de las ventas en el producto de áreas comunes durante el primer semestre especialmente en las zonas de Valle, Antioquia y Eje Cafetero que produjo el aumento de las primas retenidas sumado a la liberación de reserva de riesgos en curso (Insuficiencia de Primas) que durante el 2017 ascendió a \$1.266 millones.

El resultado técnico antes de gastos operacionales presentó una ostensible mejora en 2017 siendo de \$10.833 millones, respecto de 2016 que registró un Resultado Técnico Antes de Gastos de \$4.136 millones; esto como resultado de la excelente siniestralidad mantenida a lo largo del año y el aumento de las primas devengadas.

En cuanto al resultado técnico después de gastos, 2017 fue positivo arrojando \$2.376 millones, frente a -\$2.174 millones a cierre de 2016, pese al aumento (34%) de los gastos operacionales a consecuencia de las redistribuciones efectuadas en los porcentajes de dedicación por ramo dentro del modelo de costeo de la Compañía. Por su parte, los costos netos prácticamente se mantuvieron y en razón al aumento del devengo se logra este Resultado Técnico Después de Gastos positivo.

El índice de siniestralidad prácticamente se mantuvo (13.3% de 2017 frente a 13.31% de 2016) incluso teniendo en cuenta el impacto de los siniestros presentados por las emergencias invernales de Mocoa (marzo) y Manizales (abril), que si bien representaron reclamaciones importantes para la compañía, no generaron deterioro de la siniestralidad total del año, gracias a los buenos índices logrados en los demás meses, principalmente por las buenas prácticas aplicadas en la suscripción de los negocios.

En el ramo de sustracción, a diciembre de 2017 ocupamos el 7º lugar en primas con un total de emitidas de \$15.593 millones respecto de \$11.570 millones

registrados a diciembre de 2016, lo que representa un crecimiento del 35%. No obstante tenemos el cuarto mejor índice combinado del mercado (60%) con un resultado técnico positivo que incluso está por encima del promedio del mercado.

Acorde con las cifras preliminares de la compañía, a cierre de diciembre de 2017 las primas emitidas crecieron un 34.8% al pasar de \$11.569 millones (2016) a \$15.592 millones (2017). El devengo presentó un leve decrecimiento del 1.5% principalmente por el aumento de las emisiones de negocios con componente facultativo en los últimos meses del año. En este ramo, el resultado técnico antes de gastos prácticamente se mantuvo (\$7.157 millones de 2017 Vs. 7.269 millones de 2016) mientras que el resultado técnico después de gastos desmejoró como consecuencia del aumento notable de los gastos de operación efecto del ya mencionado ajuste de los porcentajes de dedicación por ramo. El índice de siniestralidad mejoró de manera notable, ubicándose en 2017 en el 5.15% frente al 12.9% registrado a cierre de 2016, al igual que en incendio, producto de las buenas en materia de suscripción.

En cuanto a terremoto, a diciembre de 2017 tuvimos el 8º lugar en primas con un total de emitidas de \$46.484 millones respecto de \$44.666 millones registrados a diciembre 2016, es decir, un crecimiento del 4%.

Según cifras de Previsora a cierre de diciembre 2017 la primas emitidas crecieron un 4% pasando de \$44.666 millones (2016) a \$46.484 millones (2017). El devengo presentó un decrecimiento del 9.8% principalmente por el fenómeno ya comentado. El resultado técnico antes de gastos registro una mejora pasando de \$13.327 millones en 2016 a \$13.882 millones en 2017. Por su parte, el resultado técnico después de gastos presento un deterioro del 16% (-\$16.482 millones de 2016 frente a -\$19.115 de 2017) y continua siendo negativo primordialmente como resultado de la constitución de reserva de desviación de siniestralidad que durante 2017 ascendió a \$11.833 millones. El índice siniestral registra una leve mejoría bajando de 235% de 2016 a 232% de 2017

Ramos técnicos – ingeniería

Para diciembre de 2017, en ramos técnicos se obtuvieron \$ 78.651.2 millones en primas emitidas, lo que representa un decrecimiento del 4.9% con respecto al mismo periodo de 2016 básicamente por un negocio de maquinaria y equipo. Este decrecimiento se ve determinado por la pérdida o no realización de algunas cuentas, especialmente en todo riesgo construcción por una leve desaceleración en la construcción y más específicamente en maquinaria y equipo, influido por la caída en los precios del petróleo, lo que ha afectado al sector disminuyendo el número de contratistas y de equipos que están paralizados por falta de actividad petrolera.

Frente al resultado técnico después de gastos en ramos técnicos fue de \$1.955 millones, para el mismo periodo de 2016 el resultado había sido de -\$3.171 millones, este resultado se ve reflejado en un mejor resultado de la siniestralidad y

de la no delegación Todo Riesgo Contratista y Seguro Decenal, que han tenido un muy buen comportamiento.

Seguro Agrícola

Respecto al Seguro Agrícola, a diciembre de 2017 se obtuvieron primas emitidas por \$12.771.5 millones, registrando un crecimiento del 71.7% respecto al mismo periodo de 2016 que fueron de \$7.436.4 millones, básicamente por producción de cultivo de banano; con un Resultado Técnico Después de Gastos de \$316 millones registrando un crecimiento del 38.3% respecto al mismo periodo de 2016 el cual fue de \$229 millones.

Transportes

El ramo terminó el 2017 con un crecimiento del 2%, prácticamente igual que el mercado según las cifras de Fasecolda a corte de diciembre de 2017. Su resultado técnico antes de gastos sufre un incremento del 17.0% representados en \$694.867 millones, ya respecto de los gastos presentan un aumento del 46.2%, variación que en valor absoluto supera el resultado técnico antes de gastos, produciendo un déficit en el resultado técnico después de gastos de \$504.891 millones. Es notable la participación en la producción total del ramo del producto póliza integral logística, el que representa aproximadamente el 45%. La cesión a reaseguro facultativo crece ligeramente 2 puntos porcentuales en el 2017 respecto del 2016 ubicándose en 72.4% jalonado por la colocación de las pólizas integrales logísticas cuya cesión en promedio es del 85%, esta cesión y la estructura de nuestro contrato de reaseguro automático favoreció grandemente el índice de siniestralidad, el cual pasa del 49.7% en el 2016 al 32.1% en el 2017.

Finalmente el ramo arroja \$506.173 millones como utilidad del ejercicio.

Gerencia de patrimoniales y vida

Vida Grupo

Al diciembre de 2017, este ramo es el que presenta resultado técnico más alto de la compañía por \$8.007 millones así como una utilidad de \$10.330 millones.

Conforme a las cifras de FASECOLDA a diciembre de 2017, Previsora muestra un crecimiento de 22% que se muestra muy superior al mostrado por el mercado que es sólo del 12%.

Responsabilidad Civil

Después del ramo de Vida Grupo, Responsabilidad Civil es el ramo con la mayor utilidad alcanzando \$7.920 millones; así mismo es el tercer ramo con el resultado técnico más alto logrando obtener por este concepto \$3.282 millones.

Respecto a primas emitidas, PREVISORA mantiene el nivel de primas del año anterior; esto obedece a la tendencia en años pasados de contratación de seguros a largo plazo (hasta 3 años) con una única emisión; adicionalmente a la depuración de algunas cuentas deficitarias principalmente en el segmento de RC Servidores Públicos y RC Clínicas y Hospitales, así como menor contratación de seguros derivada de la actividad petrolera.

El mercado en este ramo muestra un crecimiento de sólo 5.0% en este periodo, debido a algunas de las causas ya enunciadas así como por una constante presión comercial de menores tasas por efectos de una mayor oferta de aseguradoras en este segmento.

Cumplimiento

Al cierre del año 2017, el ramo de Cumplimiento presenta un crecimiento importante en primas alcanzando \$21.445 millones que equivalen a una variación de 20% frente al mismo periodo del año anterior. El ramo generó una utilidad para la compañía de \$4.372 millones, con un resultado técnico de \$3.064 millones.

Autos

El crecimiento del ramo autos en el mercado con corte a noviembre de 2017 fue del 13.6%, en primas emitidas y se debe a ajustes que el mercado viene haciendo a la tarifa, todavía por el efecto de crecimiento de la TRM de años anteriores, a la valorización de los vehículos usados y también a la dinámica en la transacción de estos. En el año continuó la caída en las ventas de vehículos cero kilómetros que fue de un 6.1%, pasando en unidades en el 2016 de 253.698 a 238.238 en 2017, completando tres años consecutivos decreciendo. La causa de esta desaceleración es la menor dinámica de la economía y la caída en la demanda interna.

No obstante la caída del mercado en el 2017 en la venta de vehículos nuevos, los segmentos de Utilitarios y Pick Ups merecen ser destacados por ser los primeros segmentos que ya comenzaron a crecer en ventas, 2.5% y 1.5%; respectivamente.

Se tiene una proyección de recuperación para el 2018 ante el alivio en las tasas de interés y los mejores aranceles por los tratados del libre comercio.

La compañía presentó un crecimiento en primas emitidas del 7.6%, de \$155.385 millones, apalancado con un crecimiento en el sector oficial de más de 8.0%, por cuentas como Policía Nacional, Sena, ETB, Banco Agrario, Unidad de Administración de Bomberos de Bogotá, INPEC e Invias, entre los principales. La siniestralidad se deterioró frente al año anterior al pasar de 66.61% al 76.69%, entre otras causas por un aumento en los hurtos al presentar un incremento en las unidades hurtadas del 9% y en valor asegurado del 24% (\$1.755 millones más que el año anterior).

SOAT

Para el ramo de SOAT con respecto al mercado en el año 2017 presentó un incremento de primas emitidas del 8.5% frente al año 2016, la siniestralidad se incrementó del 80.9% al 81.5%.

Lo que se refiere a las cifras de Previsora, el ramo SOAT presentó un incremento de primas emitidas en el año 2017 del 7.9% frente al año 2016, los ingresos de cámara de compensación tuvieron un decrecimiento del 0.4%, dando como resultado un incremento en la prima retenida del 6.1%.

La siniestralidad del ramo se ubicó en el 68.35% frente a un 62.73% de diciembre de 2016, incrementándose en un 5.62%. De acuerdo con el esquema adoptado por FASECOLDA, el cual incluye las transferencias (Fonsat y Agencia Nacional de Seguridad Vial) en el devengo, la siniestralidad fue de 72,8% para el 2016 y de 81,9% para 2017.

Oficina de prevención de riesgos

Desde la puesta en producción en junio de 2014 el proceso de georreferenciación ha cumplido lo solicitado en el Decreto 4865 el 22 de diciembre de 2011 y la Circular Externa 011 del 2 de abril de 2013 y Circular Externa 109 del 9 de diciembre 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia; a la fecha contamos con la información completa de 64.122 riesgos georreferenciados.

Las transmisiones del informe INF24 requerido por la Superintendencia Financiera de Colombia se ha realizado dentro de los plazos establecidos; al 31 de diciembre de 2017 se envió información completa, verídica y recopilada en sitio del 95.14% de los de 22.952 riesgos vigentes.

Previsora trabaja con personal de las sucursales y proveedores externos que realizan inspecciones de riesgos para georreferenciar todos los riesgos asegurados, en febrero de 2017 se formalizaron tres contratos con firmas de inspectores las cuales en coordinación con esta oficina se efectuaron 177 inspección de daños y termografías de seguros generales y se coordinó el seguimiento a más de 35 riesgos de Seguros Patrimoniales.

Continuamos realizando desarrollos en el Banco de Inspecciones, esta aplicación nos permite realizar los seguimientos, controles, depuración y actualización de las recomendaciones, subjetividades y garantías contenidas en los informes de inspección mejorando con ellos sustancialmente la calidad en la suscripción de negocios, al 31 de diciembre de 2017 se hizo seguimiento mensuales a todos los negocios facultativos, no delegados y con condiciones especiales que controla esta oficina sobre las recomendaciones, garantías o subjetividades que están plasmadas en los informes de inspección.

La Presidencia designó un grupo de altos directivos para promover, impulsar e implementar la innovación dentro de Previsora; el proceso se estructuró de tal manera que los nuevos productos o las mejoras realizadas a procesos y procedimientos contaron con el apoyo y acompañamiento de un equipo especializado en su implementación.

Reaseguros

El proceso de gestión y administración de Reaseguros de la Previsora está enmarcado dentro de las políticas establecidos por la Alta Dirección, complementados con los procedimientos de la Circular 038 de la SFC, en concordancia con la norma que rige los contratos de Reaseguro, así como los sistemas de administración, operación y contabilización.

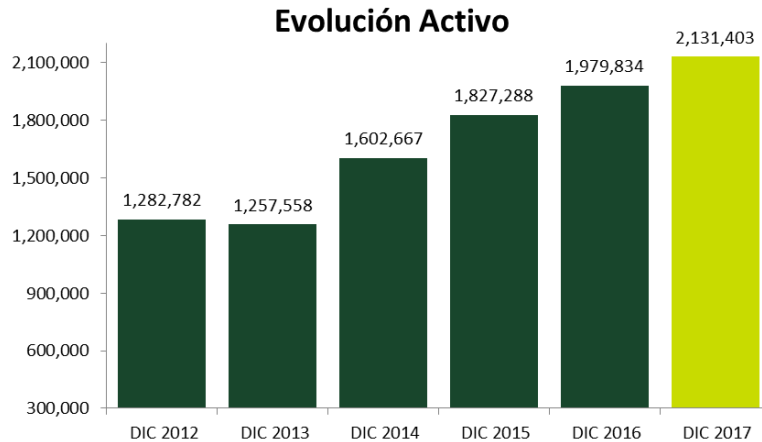
En el segundo semestre de 2017, Reaseguros focalizó sus esfuerzos en el fortalecimiento de los procesos de administrativos y de control de la parte contable y financiera, integrando las recomendaciones de las áreas de revisoría y control interno, así como la normas de los entes de vigilancia, orientando los procesos a un sistema de autoadministración y autocontrol a través de herramientas informáticas, independiente de su nivel tecnológico. El proceso de siniestros cedidos, fue reorganizado en función de un adecuado equilibrio entre manejo y retorno de recursos oportunamente.

En cuanto a los contratos de Reaseguros automáticos se trabajó en forma estratégica en función de generar libre competencia entre los corredores de reaseguros, con el fin de obtener costos económicos y servicios en beneficio de la Compañía, relacionados con los contratos No Proporcionales. En cuanto al reaseguro proporcional estableció dispersión de riesgo, determinando de manera funcional los niveles de exposición al riesgo en cabeza del reasegurador, donde equilibró la responsabilidad de respaldo por cada integrante con porcentajes de cesión de máximo el equivalente al 10% del patrimonio técnico de La Previsora. Esta estrategia tiene como objetivo determinar niveles de exposición, buscando relación entre riesgo, respaldo y retorno, adecuado a las necesidades de la compañía como parte del esquema contratado para la vigencia 2018.

El Reaseguro facultativo concentró su operación en la suscripción de cuentas rentables y ajustó la política para generar un ingreso del 6% mínimo USD 500.

3.3. Gestión Financiera

3.3.1. Evolución del Activo



Fuente: Estados Financieros Previsor - A partir de 2014 cifras expresadas bajo NIIF
Nota: Algunas cifras del 2016 fueron reclasificadas para propósitos de presentación
 Cifras en millones de \$

A diciembre de 2017 los activos totales de la compañía llegaron a \$2.1 billones, presentando un incremento anual del 7.7%.

El activo corriente creció en 14.8% respecto al año anterior, cerrando en \$956.374 millones. Las variaciones más significativas correspondieron a reaseguradores cuenta corriente que pasó de \$87.478 millones a \$141.055 millones, principalmente por las cesiones de contratos de último trimestre de 2017, otro rubro que incidió fue la participación de carteras colectivas que pasó de \$294 millones a \$40.622 millones.

El portafolio de inversiones, neto y las inversiones en subsidiarias, representaron a diciembre de 2017 el 42.9% del total del activo, alcanzando la suma de \$913.708 millones, 4.2% menos que la participación obtenida al mismo corte del año anterior. Esta variación se explica principalmente por los vencimientos del portafolio a costo amortizado, los cuales incrementaron la posición en Fondos de Inversión Colectiva (FICs), junto a una disminución en participación en TES, utilizados parcialmente para pagos de dividendos a la Nación.

Por otro lado, debido a la presentación de los estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), dentro del valor contable del portafolio se incluyen los saldos de los instrumentos derivados (forwards y swaps) así como de los derechos fiduciarios, por un valor de \$2.964 millones.

De esta forma, los CDTs y Bonos mantuvieron su participación del 26.7% dentro del portafolio de inversiones, mientras que los títulos emitidos por la Nación pasaron del 24.3% al 21.5% por el pago de dividendos a la Nación. La participación de Inversiones Negociables en Títulos Participativos fue del 3.3%.

Las Subsidiarias y Filiales, con una participación del 27.3% son el segundo grupo más representativo dentro del portafolio.

COMPOSICIÓN DEL PORTALOFIO DE INVERSIONES A 31 DE DICIEMBRE DE 2017

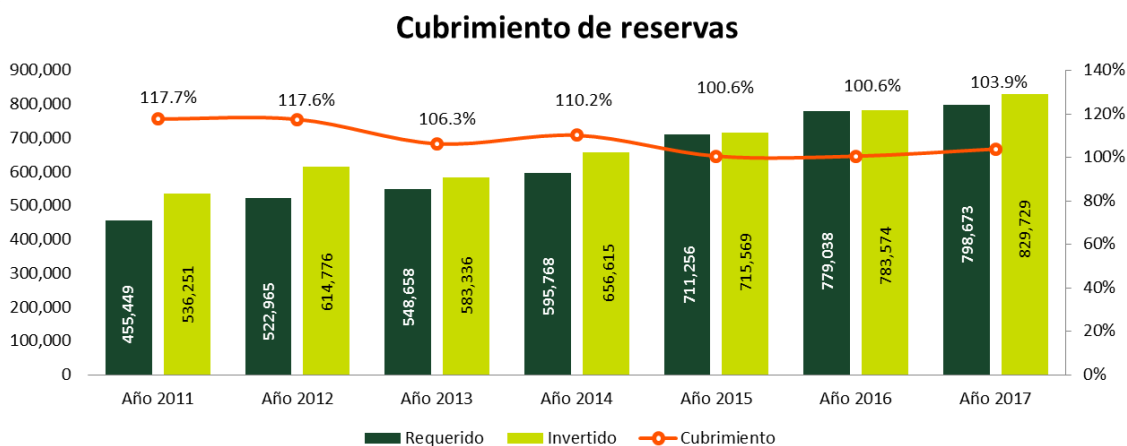
Inversión	Valor de Mercado
CDT y Bonos	243,731
Subsidiarias y Filiales	249,542
Nación	196,494
Bonos Exterior	126,973
Tít. Participativos Disponibles Venta	64,539
Inv. Neg. Títulos Participativos	29,972
Derivados y Derechos Fiduciarios	2,964
Provisión	-506.83
Total	913,708

Fuente: Previsora
Cifras en millones de \$

3.3.2. Evolución del Pasivo

Los pasivos a diciembre de 2017 registraron un incremento anual del 9.1%, al pasar de \$1.6 billones en 2016 a \$1.7 billones en 2017. El rubro más significativo correspondió al total de pasivos por contratos de seguros, que representó el 75.6% del total del pasivo, alcanzando \$1.3 billones, con un incremento del 5.5% frente al cierre de 2016. Este comportamiento se genera principalmente por la reserva técnica de riesgos en curso.

El cubrimiento de las reservas a través del portafolio se ubica a diciembre de 2017 en 103.9% del requerido, lo cual se traduce en respaldo de las posibles obligaciones con los asegurados de la compañía.



Fuente: Previsora
Cifras en millones de \$

3.3.3. Evolución del Patrimonio

El patrimonio al cierre de diciembre de 2017 alcanzó una cifra de \$388.680 millones, con un aumento de 1.6% frente al mismo periodo de 2016.

El exceso de patrimonio técnico sobre patrimonio adecuado se ubicó en \$91.729 millones, manteniendo un buen nivel de solidez y respaldo.

3.3.4. Evolución de resultados

Las primas emitidas registraron un crecimiento del 5.2% respecto al año anterior, pasando de \$777.210 millones a \$817.342 millones en diciembre de 2017.

El devengo presentó variación del -0.8% comparado con el mismo periodo del año anterior, producto principalmente de un neto entre el aumento en las primas retenidas en \$10.517 millones y un efecto neto de constitución de las reservas técnicas de riesgos en curso de \$13.606 millones.

El índice de siniestralidad incrementó, pasando de 59.8% al cierre de 2016 a 63.6% en el 2017, situación explicada principalmente por la siniestralidad de Soat producto de los ajustes en la estrategia comercial, el incremento en las severidades de autos y los ajustes en reservas de manejo y cumplimiento.

Las comisiones netas tuvieron una baja de 32.1% respecto a diciembre de 2016, efecto dado por la amortización de los ingresos en las comisiones de cesión a partir del mes de abril de 2016, situación que se fue nivelando durante lo corrido del 2016 y en el primer trimestre de 2017. Los gastos de operación representaron el 22.9% de las primas devengadas, con un incremento en el periodo de 6.2%. Los gastos de beneficios a empleados representaron el 43.4% del total de los gastos de operación; a diciembre de 2017 aumentaron en 11.5% respecto al 2016.

El resultado técnico después de gastos de operación al cierre de 2017 se ubicó en un valor negativo de \$49.464 millones frente a un negativo de \$43.814 millones de 2016.

El resultado financiero, incluyendo el método de participación patrimonial, fue de \$94.818 millones, presentando un incremento del 8% frente al resultado de 2016.

La rentabilidad del portafolio de gestión fue del 8%.

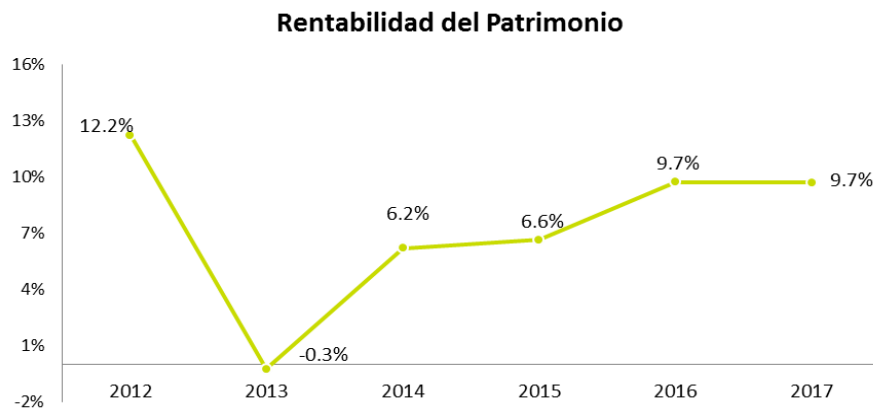
La Compañía presentó al cierre de diciembre de 2017 una utilidad de \$37.613 millones, superior a las metas propuestas en el presupuesto, representando un crecimiento del 1.3% frente al cierre de 2016.

3.3.5. Indicadores financieros

El índice de liquidez se ubicó en 2.9, nivel que refleja la capacidad que tiene la compañía para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

El nivel de endeudamiento con reservas, principal componente de los pasivos, se situó en 81.8% a diciembre de 2017. La compañía no apalanca su operación con deuda, la fuente de sus recursos es propia y se origina en una adecuada estructura de capital.

La Rentabilidad sobre el Patrimonio se situó en 9.7% al cierre de 2017.



Fuente: Estados Financieros Previsora - A partir de 2014 cifras expresadas bajo NIIF

3.4. Calificación de la fortaleza financiera

El 7 de diciembre de 2017, la calificadora Fitch Ratings otorgó a Previsora la máxima calificación de fortaleza financiera por tercer año consecutivo, lo cual evidencia la solidez, calidad y seguridad que la Compañía brinda frente a la forma en que maneja y gestiona los recursos derivados del aseguramiento del público.

La calificación AAA de Previsora, se sustenta en la fortaleza financiera asociada a sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, adecuada cobertura de reservas y liquidez. Así mismo, uno de los puntos que resalta Fitch es el respaldo que tiene la compañía por parte del Gobierno Nacional para responder a los compromisos asumidos de manera oportuna y suficiente, en caso de ser necesario.

La calificación AAA da tranquilidad y confianza a los clientes, con la seguridad de que Previsora cuenta con una fortaleza patrimonial que le permitirá asumir sus obligaciones de manera oportuna.

4. Administración y Gestión del Riesgo

Considerando la importancia de la administración del riesgo como pilar fundamental del Sistema Integral de Gestión (SIG), Previsora Seguros ha

enfocado sus esfuerzos en el fortalecimiento de la cultura de riesgo y autocontrol, tomando como base los lineamientos de la Superintendencia Financiera, las políticas de la Junta Directiva y las mejores prácticas del mercado, con el fin de mantener un perfil medio-bajo en el riesgo residual. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Riesgo de Mercado: De acuerdo con las instrucciones de la Superintendencia Financiera de Colombia se ha venido realizando el seguimiento al comportamiento de las inversiones de la compañía, obteniendo los siguientes resultados:

- A diciembre de 2017, el VaR¹ para los títulos que respaldan la reserva fue de \$33.265 millones, reflejando un nivel de exposición (VaR / Posición en Riesgo) de 4.22%. El VaR de las acciones fue de \$8.991 millones con una participación del 27.03% dentro del VaR total. Para la posición de TES, CDT'S y Bonos, el VaR llegó a \$4.378 con una participación del 13.16% del VaR total.
- El VaR del portafolio de reservas técnicas ha tenido un promedio durante el 2017 de 3.1% frente a la posición de portafolio; frente al patrimonio y el activo de la compañía mantiene un nivel de 6.7% y de 1.3%, respectivamente

Riesgo de Suscripción: Se realiza revisión de cálculos para la estimación de las tasas puras de riesgo, establecidas en las notas técnicas de tarificación, se validan que las tasas comerciales aplicadas a los productos correspondan a lo establecido en las notas actuariales, se realiza evaluación del riesgo de concentración, por productos, sucursales, principales clientes, canales de distribución e intermediarios, para determinar focos con posible riesgo de concentración y definir las acciones a implementar para minimizar el impacto.

Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas: Se realiza cálculo y validación mensual de las reservas de primas no devengadas y de la reserva técnica de insuficiencia de primas, también se verifica los factores IBNR y se certifica la suficiencia de estas reservas

Riesgo Operacional: Teniendo en cuenta los cambios que se incluyeron a la metodología de Saro y que fueron aprobados por la Junta Directiva en el año 2015, durante el segundo semestre del año 2017 se realizaron las actividades necesarias para dar cumplimiento al cronograma definido con el objeto de revisar la totalidad de los procesos de la compañía.

Del análisis realizado, se puede observar que a diciembre de 2017 el perfil de riesgo residual se mantuvo dentro del nivel de tolerancia definido por la compañía, debido a que la mayor concentración de los riesgos se encuentra en niveles de severidad moderada y baja. De otra parte, se han definido planes de acción para los riesgos que, de acuerdo con su calificación, fueron considerados con un nivel de severidad alta y extrema, para éstos; se han incluido actividades de

¹ Valor en riesgo (*Value at Risk*)

seguimiento con el fin de validar que su aplicación tenga una incidencia de carácter positivo frente a la mitigación del riesgo.

De igual manera se actualizó la matriz de riesgo de fraude a corte del 31 de diciembre de 2017, la cual se encuentra publicada en la página web de la Previsora Seguros.

Riesgo Legal: La cuantificación del riesgo legal se realiza a partir de los reportes de contingencias pasivas derivadas de procesos judiciales en contra de la compañía, donde se detallan las contingencias económicas provisionadas de acuerdo a una calificación que se les asigna a partir de la posibilidad de éxito o pérdida de los mismos. Considerando que los valores reservados ya afectaron el Estado de Resultados, el Riesgo Legal se determina como el valor de los posibles intereses que se deberían pagar en caso que los procesos con calificación probable sean fallados en contra de la compañía.

A diciembre de 2017 este riesgo mantuvo su perfil bajo, teniendo en cuenta que el cálculo de los posibles intereses a pagar representó un porcentaje menor al 1% del patrimonio de la compañía.

Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT): En relación con la prevención del riesgo La/ft, se desarrollaron las siguientes actividades en el 2017:

- Se realizaron ajustes al procedimiento de monitoreo, apoyados en un sistema robusto, uso de metodologías de minería de datos para el perfilamiento por factores de riesgo (clientes, productos, jurisdicciones y canales de distribución), generación de señales de alertas e identificación de clientes atípicos, análisis y seguimiento de operaciones inusuales, con lo cual se busca fortalecer el sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (Sarlaft).
- Se dio cumplimiento con la presentación de los informes a la Junta Directiva; informado la efectividad de los controles, procedimientos y monitoreo, hallazgos de operaciones inusuales y sospechosas, las medidas de conocimiento realizadas a: clientes, proveedores, empleados y terceros, así como la capacitación al personal interno y externo.
- Se realizaron los reportes a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) de las operaciones sospechosas que se presentaron.
- El resultado de acuerdo al monitoreo y control durante el 2017, permitió determinar que los factores de riesgo, se ha mantenido estables y la probabilidad de ocurrencia del riesgo LA/FT se considera bajo.

Sistema de Gestión de Seguridad en la Información: Previsora Seguros está implementando el sistema de gestión de seguridad de la información, bajo el

marco de referencia de las normas de ISO/IEC 27001 y las directrices del Gobierno Nacional a través de Mintic, basándose en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

Como resultado de este proceso se han logrado los siguientes avances:

- Establecimiento de la política general de seguridad de la información así como de las políticas específicas, a través de las cuales se determina el compromiso de la dirección y el enfoque hacia la gestión de la seguridad de la información de la compañía.
- Inventario y clasificación de activos de información de todos los procesos.
- Análisis de riesgos de seguridad de la información, sobre los activos de información críticos.
- Desarrollo e implementación del procedimiento para gestión de incidentes de seguridad de la información.
- Gestión de acceso de usuarios a las herramientas tecnológicas
- Implementación de controles para fortalecer la protección de la infraestructura de los activos tecnológicos que soportan los procesos.
- Desarrollo de actividades de sensibilización y capacitación para fortalecer la cultura de seguridad de la información de Previsora Seguros.

Plan de Continuidad del Negocio: Previsora Seguros S.A. ha establecido un Plan de Continuidad de Negocio con el fin de mantener la continuidad de los procesos críticos, durante eventos adversos y situaciones de fuerza mayor que pudieran afectar el curso normal de sus actividades, salvaguardar la integridad física de las personas, cumplir con los niveles de servicio, la normatividad vigente, los lineamientos organizacionales y la viabilidad financiera de la compañía,

El PCN de Previsora está alineado con la norma técnica **ISO 22301** y tiene como alcance todos los ramos de la compañía y los procesos críticos identificados en el Análisis de Impacto al Negocio (BIA).

La compañía ha definido diferentes estrategias de continuidad con el fin de prevenir, dar respuesta y/o recuperarse a la mayor brevedad una vez se presente una interrupción de las operaciones; estas estrategias pueden ser integradas según el evento de interrupción que ocurra.

Dentro de las estrategias de continuidad definidas por la compañía se encuentran:

- ✓ Establecimiento de dos Centros de Operación en Contingencia, dependiendo el tipo de evento que se presente: COC Sucursal Medellín, COC Sucursal Calle 93.
- ✓ Implementación del Disaster Recovery Plan – DRP (procesos e infraestructura de TI)
- ✓ Acuerdos de niveles de servicio con proveedores críticos y pruebas.
- ✓ Definición de funcionarios alternos por rol en Bogotá y en sucursales, incluyendo Jefaturas de Operaciones en Cali y Medellín.

Programa de ejercicios y pruebas en continuidad de negocio: Previsora cuenta con un programa anual de ejercicios y pruebas.

Finalmente, en alineación con el PCN de la Compañía, se tiene implementado el Plan de Emergencias, mediante el cual se establecen procedimientos que permiten a los ocupantes y/o visitantes de sus instalaciones, prevenir y protegerse en caso de desastres o amenazas colectivas que pueden poner en peligro su integridad, o la del medio ambiente.

5. Gestión Administrativa

5.1. Estrategia Corporativa

El plan estratégico de Previsora denominado “Una sola voz” que enmarca el enfoque estratégico al año 2021, generó para el año 2017 un resultado positivo frente a las metas y retos definidos. Durante el año se trabajó en el logro de metas generales buscando que para 2018 se inicie la medición de indicadores con enfoque en los segmentos estratégicos definidos. El resumen de estas metas se encuentra plasmado en el mapa corporativo, que al cierre del año presenta el siguiente comportamiento:

- El 58% de los indicadores del mapa corporativo lograron las metas establecidas para 2017, con un cumplimiento general del mapa del 86.7%.
- La perspectiva Financiera presentó un cumplimiento de 95.4%
- La perspectiva Cliente y Mercado presentó un cumplimiento del 87.7%
- La perspectiva Procesos Internos presentó un cumplimiento del 52.8%
- La perspectiva Aprendizaje y Desarrollo presentó un cumplimiento del 99.9%

Proyectos Estratégicos

Durante el año 2017 se ejecutaron proyectos estratégicos que presentaron importantes logros para la organización.

- Proyecto Gestión Documental Corporativa
- Proyecto Indemnizaciones
- Proyecto Decreto Reservas
- Proyecto Procesos Judiciales

5.2. Sistema de Gestión Integral

Dada la actualización realizada a la norma ISO 9001 en el año 2015, la compañía durante el año 2017 implementó un proyecto de alineación del Sistema de Gestión integral (SGI) para atender los nuevos requerimientos de la norma. Se dio curso a una iniciativa de gestión de conocimiento que en esta primera fase se enfocó en las experiencias de capacitación del personal de la compañía, se fortaleció la alineación de los procesos con sus riesgos y controles operativos.

En la auditoría efectuada por el ente certificador Icontec en el mes de octubre de 2017 la compañía recibió su certificado de calidad con alcance a todos los procesos y actualizado a la versión 2015 de la norma sin identificarse no conformidades.

Con la promulgación del Decreto 1499 del 2017, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la compañía inició el diagnóstico del SGI frente a los lineamientos del nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Con la implementación de este modelo se simplifica el cumplimiento los requisitos de gestión, reporte y control del Estado.

Por otra parte, con la expedición del Decreto 1072 del 2015 y normas complementarias mediante las cuales se reglamenta el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la compañía fortaleció su enfoque de prevención, control y monitoreo para la gestión de los riesgos para la seguridad y salud de nuestros colaboradores.

Para el año 2018 el SGI se fortalecerá con la nueva estructura de la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo.

5.3. Gestión del Talento Humano

Contar con un equipo de colaboradores calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la compañía son los objetivos a desarrollar en el área de gestión humana. Para el desarrollo de los diferentes equipos de trabajo se forman líderes, se fomenta el conocimiento y el aprendizaje continuo.

Por ello, la Previsora Compañía de Seguros reconoce el esfuerzo y dedicación de sus trabajadores por medio de actividades de bienestar que fomentan el trabajo en equipo, la camaradería, orgullo por la empresa, equilibrio entre vida laboral y familia, reconocimiento a los hijos de los colaboradores y generar sentimientos de orgullo por trabajar en la Compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante el 2017 se reconoció a los funcionarios y sus familias beneficios tales como:



De igual manera se desarrollaron actividades con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, para alcanzar niveles de satisfacción que generen un clima organizacional óptimo.

ACTIVIDADES BIENESTAR



SALARIO EMOCIONAL:
HORARIO FLEXIBLE,
VIERNES FELIZ.

MEDIO DÍA:
CUMPLEAÑOS
FUNCIONARIO E HIJO

5.3.1. Fortalecimiento de clima y la cultura organizacional

Previsora entiende que el clima organizacional es fundamental para facilitar el desarrollo de su equipo humano, por esto desde hace varios años ha venido aplicando una encuesta de clima organizacional a todos sus colaboradores.

Durante el 2017 se desarrollaron diferentes actividades, con el fin dar continuidad a la mejora del ambiente laboral en las diferentes áreas de la compañía.

5.3.2. Entrenamiento y desarrollo

Teniendo en cuenta que el Talento Humano de la Compañía es fundamental para el logro de la estrategia, durante el 2017 la Previsora desarrolló diferentes actividades en busca de fortalecer competencias técnicas y comportamentales en cada uno de sus colaboradores, tales como la medición de gestión del desempeño, el cual busca evaluar en cada uno de los colaboradores, su grado de adhesión con las competencias organizacionales de la compañía, además, permite conocer su desempeño laboral y el valor agregado que genera a su cargo, logrando así, establecer el grado de contribución individual para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Adicionalmente, y con el propósito de obtener mejores resultados, en el proceso de gestión de desempeño y fortalecer el clima organizacional, durante el 2017 Previsora trabajó en desarrollar dos de las competencias transversales de la compañía en sus empleados: Trabajo en equipo basada en comunicación efectiva y liderazgo, a partir del segundo semestre se trabajó en la definición de la cultura organizacional que permita fortalecer el sentido de pertenencia en nuestros colaboradores. También se ejecutó planes de acción orientados a fortalecer en los empleados con puntajes más bajos en el PAD, las habilidades o competencias necesarias para que en la próxima medición superen sus falencias.

5.3.3. La formación un pilar fundamental para el desarrollo

Previsora cuenta con un programa de formación estructurado en su Universidad CORPORATIVA, CRECIENDO, a través de la cual en 2017 se desarrollaron diversos programas de formación dentro de sus tres facultades, las cuales buscan potencializar las competencias técnicas y comportamentales de los colaboradores. A través de CRECIENDO, durante el 2017 se continuó con el cierre de brechas tanto en competencias organizacionales como en conocimientos técnicos específicos por área.

16 Entrenamientos	448 Empleados entrenados	58.174 Horas de formación	90 Horas por Funcionario
--------------------------	---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

6. Gestión Jurídica

En el frente de la gestión jurídica se destaca el mejoramiento de los procesos internos orientados a buscar mayor eficiencia y eficacia en los aspectos de alto impacto para la organización y el mejorar en el servicio al cliente tanto interno y externo.

Se resalta que la Vicepresidencia Jurídica ha venido generando en debida forma los reportes a entes internos como externos, atendiendo las visitas de los mismos, así como las recomendaciones de acciones de mejora concertadas con las instancias de control.

6.1 Procesos Judiciales

Para el año 2017, se destaca el inicio del proyecto que busca mejorar la administración de los procesos que se encuentran a cargo de la Gerencia de Procesos Judiciales. Con el proyecto se busca una reingeniería para la atención de los diferentes procesos, siempre con la búsqueda del mejoramiento continuo para lograr la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

6.1.1. Conciliaciones y Transacciones

En aras de hacer más eficaz y eficiente la atención de los procesos prejudiciales y judiciales, la Vicepresidencia Jurídica aprovechando los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos, estudió y analizó la responsabilidad de los asegurados en los diferentes siniestros encontrando que era necesario optar por conciliar en varios de ellos.

6.1.2. Plan de depuración

Para el año 2017, la Vicepresidencia Jurídica y la Gerencia de Procesos Judiciales, en concurso con todo el equipo de trabajo, adelantó un plan exhaustivo con miras a depurar las reservas de siniestros avisados en proceso judicial, en aquellos casos en donde el transcurso del tiempo produce, de forma inexorable, la prescripción de la acción en el marco de los procesos judiciales, fiscales y administrativos en los cuales se encuentra vinculada la Compañía.

7. Gestión Tecnológica y Operativa

7.1. Gestión Tecnológica

Inversiones y cambios tecnológicos que impactaron la operación del negocio

Para el año 2017 la Compañía cerró el año con una inversión (Equipos de cómputo, software, y redes) y gastos (Mantenimiento y Soporte) en tecnología de \$ 14.298 millones en total. Ha sido un año más orientado a la definición y

concepción de grandes proyectos estratégicos corporativos apalancados en tecnología que ha desarrollar o implementar proyectos internos de la Gerencia de Tecnología como lo fue el año 2016.

Dado lo anterior, los esfuerzos de la Gerencia de Tecnología se enfocaron a respaldar los proyectos estratégicos con componente tecnológico.

Proyectos del Plan Estratégico de Tecnología 2017

Dentro de la gestión del área en el año 2017, el Plan Estratégico de Tecnología de la compañía tenía previsto un portafolio de proyectos el cual lidera la Gerencia de Tecnología y que con base en él se realizaron avances significativos en infraestructura y modernización de la compañía.

7.2. Gestión Operativa

Total reclamaciones pagadas 2017

Durante el 2017, la Compañía pago 339.945 reclamaciones por valor de \$442.755 millones. El ramo con mayor cantidad de pagos (solicitudes de pago) fue SOAT con el 82%, ramo que con relación al valor pagado representa el 35%, seguido por Automóviles con el 8% (cantidad) y 28% (valor pagado), finalmente el tercer ramo con mayor volumen de pagos es Responsabilidad Civil con el 2% (cantidad) y el 7% (valor pagado).

Por otra parte, se presentó un incremento del volumen de pagos del 2017 vs el 2016, tanto en cantidad de solicitudes de pago como en valores pagados, siendo éste del 20% en cantidad y el 24% en valor.

Total saldo de reservas 2017

En cuanto al comportamiento de las reservas, encontramos que el ramo que más participa en el volumen de reservas a diciembre de 2017, es Responsabilidad Civil con un valor de \$171.893 millones (39%) del total, de los cuales el 60% por valor de \$102.423 millones corresponde a procesos judiciales. Los siguientes ramos en participación son Automóviles con un valor de \$59.430 millones (14%), Rotura de Maquinaria con \$32.813 millones (8%), Cumplimiento con \$29.486 millones (7%) y SOAT con \$28.538 (7%).

Comportamiento histórico de siniestros SOAT

Para realizar un seguimiento estricto al proceso de SOAT, se generaron varios reportes de seguimiento, semanal y mensual e histórico de evolución del ramo.

Comportamiento histórico de siniestros automóbiles

Teniendo en cuenta la importancia del ramo de automóbiles en el total de la Compañía se diseñó e implementó un informe que permite medir las principales variables que impactan los siniestros de dicho ramo.

8. Sistema del Control Interno

La evaluación independiente del sistema que realiza la Oficina de Control Interno se enmarca dentro de la regulación actual, las políticas establecidas por la Junta Directiva y las mejores prácticas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

Las actividades de evaluación se dan en cumplimiento de los requisitos de la Circular Externa 029 de 2014, los lineamientos del Subsistema de Control de Evaluación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014 y el Decreto 648 de 2017.

Mediante los informes de evaluación del control interno de los procesos, las sucursales, los sistemas de información y auditorías especiales se realizan recomendaciones para el mejoramiento continuo del sistema.

Las recomendaciones han permitido el fortalecimiento de los siguientes elementos de control:

Actividades de Control: Las recomendaciones apuntan a mejorar los controles en los procesos misionales y de apoyo.

Gestión de Riesgos: Se generaron recomendaciones a los sistemas de administración de riesgo operativo SARO, de lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT, de mercado y de liquidez SARM y SARL.

Adicionalmente, en aplicación de con buenas prácticas de control, se han identificado oportunidades de mejora en las líneas de defensa así:

Primera línea - Unidades de negocio y operacionales - Alta manualidad en los procesos, debilidades en la gestión de riesgos y el monitoreo y seguimiento para lograr efectividad de las acciones de mejora

Segunda línea- Funciones de cumplimiento y de riesgos - Acompañamiento limitado en la identificación y actualización de la Matriz de riesgos y controles

9. Evolución previsible de la Sociedad

Se espera mantener un crecimiento moderado alineado con el mercado, un mejor control de la siniestralidad, centrado en sus principales líneas de negocio y en la adecuada gestión de los gastos operativos, que le permitan a Previsora finalizar el 2018 con un resultado técnico superior al observado en 2017. Respecto del resultado financiero, el 2018 será un año de menores tasas de interés y de recuperación económica a nivel local, a la vez que de optimismo en el frente internacional. En línea con esto, se mantendrá una estrategia de perfil conservador moderado a través de la búsqueda de oportunidades puntuales que permitan optimizar la rentabilidad del portafolio gestionable.

Para el portafolio de inversiones locales, la continuidad de la política monetaria expansiva por parte del Banco de la República genera la necesidad de incrementar las inversiones en títulos de renta fija indexados y la exposición en acciones. En este sentido, se espera incrementar la exposición en emisores que se vean favorecidos por el ciclo económico, específicamente de los sectores: industria, consumo e infraestructura.

En el portafolio internacional, el contexto de mercado seguirá sujeto a las decisiones de mayor incremento de tasas por parte de la Reserva Federal, por lo que las estrategias de inversión se concentrarán en aprovechar los repuntes de tasas en emisores extranjeros con grado de inversión. Adicionalmente, la compañía seguirá monitoreando las oportunidades de inversión en renta variable de países desarrollados dado el ciclo económico global.

10. Responsabilidad Social Empresarial

Dando continuidad a la labor adelantada sobre Responsabilidad Social Empresarial durante la vigencia 2017, Previsora desarrolló una serie de actividades que a continuación se describen:

- Derechos Humanos - Cartilla de Derechos Humanos
- Apoyo en elaboración de Protocolo de atención especial o prioritaria
- Mapeo Grupos de Interés
- Anticorrupción

10.1. Gestión Documental

Desde principios del año 2017 se dio paso a la ejecución del proyecto Gestión Documental Corporativa que consiste en el manejo eficiente de la correspondencia y de las comunicaciones electrónicas, a través de un modelo automatizado desde el inicio de los procesos (radicación de documentos) hasta su finalización, estableciendo controles a los documentos internos y externos bajo un esquema de operatividad a nivel nacional para la ejecución de las actividades de: radicación, clasificación, digitalización, indexación de tipologías, visualización de imágenes a

los usuarios finales, transferencias documentales que permitan gestionar automáticamente los flujos implementados de los diferentes procesos.

10.2. Gestión Ambiental (Norma ISO 14001)

Previsora S.A. Compañía de Seguros, es consciente de su aporte en el logro del desarrollo sostenible del país, trabajando con responsabilidad ambiental en sus operaciones lo que le ha permitido continuar contando con la certificación de su Sistema de Gestión Ambiental bajo la NTC ISO 14001:2004 con alcance en Casa Matriz, Sucursal Estatal y Centro de Servicios Masivos.

11. Otras revelaciones

Los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia (NCIF), establecidas en la Ley 1314 de 2009, reglamentadas por el Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015 modificado por los Decretos 2496 de 2015, 2131 de 2016 y 2170 de 2017. Las NCIF aplicables en 2017 se basan en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), junto con sus interpretaciones, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board – IASB, por sus siglas en inglés); las normas de base corresponden a las traducidas oficialmente al español y emitidas por el IASB al 31 de diciembre de 2015

La Compañía aplica a los estados financieros separados las excepciones contempladas en Título 4 Regímenes especiales del Capítulo 1 del Decreto 2420 de 2015.

El Gobierno Nacional, mediante el Decreto 2555 de 2010 en el Artículo 11.2.4.1.1 y la Circular Externa 004 de la Superintendencia Financiera de Colombia establecieron que las entidades que se encuentren sometidas a la inspección y vigilancia de esta Superintendencia, no están sujetas a la autorización de ésta, para someter sus Estados Financieros a aprobación por parte de las respectivas Asambleas de Accionistas, salvo que se encuentren en alguna de las situaciones descritas en el artículo 11.2.4.1.2 del mencionado Decreto. Es de anotar que La Previsora S.A., no se encuentra incurso en ninguna de dichas situaciones, por lo tanto, no requiere autorización de los Estados Financieros, para considerarlos en la Asamblea General Ordinaria.

Adicionalmente, la presidencia de Previsora manifiesta:

Los activos y pasivos de la Compañía presentados en los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2017, existen y representan derechos y obligaciones de la Compañía en la fecha de corte y fueron registrados en el aplicativo CORE.

Los hechos económicos registrados por el aplicativo CORE a 31 de diciembre de 2017, corresponden a operaciones realizadas por la Compañía. Para garantizar el reconocimiento de los mismos, se han establecido actividades mensuales de conciliación

y verificación en los cronogramas de cierres contables, que son de obligatorio cumplimiento por cada una de las sucursales y áreas de la Compañía.

Los hechos económicos presentados en los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2017, han sido valorados, clasificados y revelados, de acuerdo con las normas internacionales de información financiera y demás normas impartidas por la Superintendencia Financiera y tomados fielmente del aplicativo CORE de la Compañía.

Con el fin de cumplir con los requisitos establecidos en el numeral tres del artículo 446 del Código de Comercio, la información pertinente se encontrará en los siguientes anexos a disposición de los accionistas en la Secretaría General:

1. Detalle de los egresos del personal directivo;
2. Detalle de los egresos a asesores o gestores;
3. Detalle de los gastos de publicidad y propaganda;
4. Dinero y otros bienes que posee Previsora en el exterior y el detalle de las obligaciones en moneda extranjera;
5. Inversiones discriminadas de Previsora en otras sociedades nacionales o extranjeras.

12. Gobierno Corporativo

La Previsora S.A. Compañía de Seguros es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional. Se encuentra sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, contando con autonomía administrativa y capital independiente. Previsora se encuentra vinculada y controlada accionarialmente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Su Gobierno Corporativo se encuentra liderado por la Junta Directiva que de acuerdo a los estatutos de la entidad, es el máximo órgano de dirección, conformado por cinco miembros principales y cuatro suplentes, quienes participan de las reuniones de la Junta Directiva, e igualmente actúan como miembros de los diferentes comités de apoyo.

La Junta Directiva cuenta con cuatro comités de apoyo de carácter permanente, integrados por miembros de la Junta que le brindan apoyo en temas de auditoría y control interno; gobierno corporativo; riesgos e inversiones y en estrategia y negocio. Los comités de Junta Directiva cuentan con un Reglamento Interno que detalla sus objetivos, funciones y responsabilidades.

La gestión del Gobierno Corporativo se materializa principalmente al interior de los comités de apoyo de la Junta Directiva, en los que se hace un seguimiento detallado de gran parte de las actividades de la compañía y se coadyuva a la toma

de decisiones de trascendental importancia para la gobernabilidad de la Previsora S.A.