

INFORME DE GESTIÓN

Dr. Gilberto Quinche Toro
Julio 2008 – Julio 2013



CONTENIDO

CONTENIDO.....	1
INTRODUCCIÓN	4
1. PERSPECTIVA FINANCIERA	6
1.1. ECONOMÍA E INDUSTRIA ASEGURADORA A NIVEL MUNDIAL (EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS).....	6
1.1.1. Entorno macroeconómico 2008- junio 2013	6
1.1.2. Entorno Industria Aseguradora 2008- 2013.....	8
1.2. ECONOMÍA E INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA (EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS).....	10
1.2.1. Entorno económico Colombiano 2008- Jun 2013	10
1.2.2. Mercado accionario:.....	11
1.2.3. La coyuntura de los TES en 2013	12
1.2.4. Entorno industria aseguradora Colombiana 2008- 2012	13
1.3. ASPECTOS FINANCIEROS DE POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	16
1.3.1. Periodo Septiembre – Diciembre 2008.....	16
1.3.2. Periodo (2009- 2012), una sola visión de 4 años de gestión.....	19
1.3.3. Primer semestre de 2013:	20
1.4. PRINCIPALES CUENTAS	22
1.4.1. Gestión de las inversiones.....	22
1.4.2. Siniestralidad.....	26
1.4.3. Accidentes Mortales vs accidentes No mortales.....	27
1.4.4. Siniestralidad pagada por tipo de prestación.....	28
1.4.5. Distribución con corte a febrero de 2013 por tipo de prestación.....	29
2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	31
2.1. PARTICIPACIÓN DE POSITIVA EN EL SECTOR (POR RAMO EN PRIMAS EMITIDAS).....	31
2.1.1. Vida individual	34
2.1.2. Vida Grupo.....	35
2.1.3. Accidentes Personales.....	36
2.1.4. Rentas Vitalicias.....	37
2.2. PARTICIPACIÓN DE POSITIVA EN EL SECTOR ARL (PRIMAS Y ASEGURADOS).....	38
2.2.1. Intermediarios.....	45
2.3. SATISFACCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	49
2.3.1. Medición periódica de Satisfacción al Cliente.....	49
2.3.2. Gira del servicio	51
2.3.3. Protocolos de servicio	51
2.3.4. Hora del servicio.....	51
2.3.5. Desarrollo e implementación de aplicativo PQR.....	52
2.3.6. Comportamiento de quejas y reclamos	52
2.3.7. Acciones enfocadas de mejora en el servicio al cliente	53
2.3.8. DEFENSOR DEL CLIENTE	53
2.4. ATENCIÓN EN PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN.....	54
2.5. TASAS DE ACCIDENTALIDAD POR ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TASAS DE ACCIDENTALIDAD POR ENFERMEDAD PROFESIONAL, MORTALES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA.	55
2.5.1. Tasa de accidentalidad laboral reportada por sector económico.....	55

2.5.2.	Tasa de accidentalidad mortal reportada por sector económico	56
2.5.3.	Tasa de enfermedad laboral por sector económico	57
2.5.4.	Unidades Estratégicas de Prevención (UEP)	59
2.5.5.	Convenios y cooperación técnica interinstitucional, nacional e internacional.....	60
2.6.	GESTION DE NOMINA DE PENSIONADOS.....	60
2.7.	COBERTURA NACIONAL DE POSITIVA	61
2.7.1.	Cobertura de Empresas Modelo de Gestión Positiva Suma.....	61
3.	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	63
3.1.	EVOLUCIÓN DE LOS RAMOS DE SEGUROS EN POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S. A. (2008-2013).....	63
3.2.	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - SIG	64
3.2.1.	Gestión ambiental: por un ambiente sano para las generaciones futuras.....	66
3.2.2.	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional:.....	68
3.2.3.	Gestión de calidad por: un servicio de excelencia para nuestros clientes y asegurados	70
3.2.4.	Gestión del Sistema de Desarrollo Administrativo	72
3.2.5.	Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	72
3.2.6.	Estrategia de Gobierno en Línea	73
3.2.7.	Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN).....	76
3.3.	EVOLUCIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE RIESGOS	79
3.3.1.	Sistema de Administración de Riesgo Operativo - SARO	79
3.3.2.	Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo - SARLAFT	82
3.3.3.	Sistema de administración de riesgo de mercado - SARM	84
3.3.4.	Sistema de administración de riesgo de liquidez - SARL.....	85
3.3.5.	Sistema de administración de riesgo de crédito - SARC.....	85
3.4.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	86
3.4.1.	Modelo Estándar de Control Interno MECI.....	87
3.5.	COMPORTAMIENTO DEL CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	87
3.6.	MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	88
3.6.1.	Modelo de gobierno corporativo PMO	90
3.6.2.	Escalamiento y toma de decisiones	90
3.6.3.	Evolución de la madurez de la gestión de proyectos.....	91
4.	PERSPECTIVA DE ALIADOS ESTRATÉGICOS.....	93
4.1.	POSITIVA LÍDER EN ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO	93
4.2.	ALIADOS ESTRATÉGICOS COMPROMETIDOS CON POSITIVA	95
4.3.	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE SU GESTIÓN CONTRACTUAL.....	96
4.3.1.	Una mirada a la gestión de la contratación en estos cinco años:	96
5.	PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	100
5.1.	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	100
5.1.1.	Evolución de la estructura de positiva s.a. y selección de personal	100
5.1.2.	Capacitación de personal	102
5.1.3.	Bienestar Social	103
5.1.4.	Gestión de medición de desempeño individual.....	105
5.1.5.	Programas de salud ocupacional e higiene y seguridad industrial	105
5.1.6.	Pacto colectivo	107

5.1.7.	Comunicaciones	107
5.2.	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA.....	108
5.2.1.	Nuevo sistema de información	108
5.2.2.	Arquitectura DE TI	109
5.3.	FORTALECIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	109
5.3.1.	Implementación DATACENTER principal positiva	109
5.3.2.	Implementación solución de cifrado de la información entre oficinas.....	110
5.3.3.	Migración plataforma de servidores	110
5.3.4.	Implementación esquema de virtualización de servidores.....	110
5.3.5.	Mejoras en servicios de backups.....	111
5.3.6.	Administración de aplicativos core y de apoyo a la gestión	111
5.3.7.	Sistema de información de riesgos laborales (SIARP)	112
5.3.8.	Sistema de información de seguros (SISE)	112
5.3.9.	Sistema de información para la administración de nómina de pensionados	113
5.3.10.	Sistema de atención a peticiones, quejas y reclamos (PQR).....	114
5.3.11.	Sistema integrado de comunicaciones oficiales - SICO	114
5.3.12.	Sistema de información de contratación - GESCONT.....	114
5.3.13.	Sistema de Información de Recurso Humano (SARA)	114
5.3.14.	Sistema de información para la administrador de activos (Neón).....	114

INTRODUCCIÓN

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., es una sociedad anónima de participación mayoritaria del Estado, tiene el carácter de entidad descentralizada indirecta del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente sometida al régimen de empresa Industrial y Comercial del Estado, de conformidad con el Artículo 97 de la ley 489 de 1998, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sometida al control y vigilancia de la superintendencia Financiera de Colombia. La compañía se constituye en la estrategia de gobierno (Decreto 600 de 2008) para mantener la participación pública en el Sistema General de Riesgos Laborales, en condiciones de sostenibilidad, eficiencia y economía. Inicia actividades a partir del 1 de septiembre de 2008, mediante la cesión de activos, pasivos y contratos de la administradora de riesgos laborales del Instituto de Seguros Sociales - ISS a La Previsora Vida S.A. Compañía de Seguros.

A continuación se presenta un resumen de la gestión cumplida y de los principales resultados obtenidos por la compañía en ejercicio de su función social y bajo la Presidencia del doctor Gilberto Quinche Toro, durante el periodo comprendido entre el 12 de junio de 2008 y el 31 de Julio de 2013, fecha en la se retira voluntariamente de la compañía. Atendiendo a lo anterior el presente informe se estructura en el marco de su planeación estratégica alineada en cinco perspectivas: financiera, clientes/asegurados, procesos internos, aliados estratégicos e innovación, crecimiento y aprendizaje, y además teniendo en cuenta que las operaciones de una compañía de seguros están necesariamente ligadas al acontecer y circunstancias económicas de la sociedad en la que opera y el entorno mundial; por este motivo, el Capítulo 1, describe la perspectiva financiera, donde además de los resultados financieros, se analizan aquellos aspectos del entorno económico nacional e internacional que de manera directa o indirecta generaron algún efecto o impacto en el desempeño de la compañía.

Se continúa en el Capítulo 2, Perspectiva de Clientes y Asegurados, donde se describen los resultados relacionados con la participación en el mercado, el grado de satisfacción de nuestros clientes, el modelo de atención en promoción y prevención a empresas y afiliados y finalmente con la gestión que se adelanta con el grupo de pensionados a cargo de la compañía.

El Capítulo 3, Perspectiva de Procesos Internos, describe las actividades desarrolladas en el marco del Sistema Integrado de Gestión –SIG, conformado por cuatro subsistemas: Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y Control, cuya implementación, mantenimiento y ampliación ha implicado el fortalecimiento de la cultura del mejoramiento y la excelencia al interior de la compañía, para garantizar el mejor servicio al cliente/asegurado y una respuesta adecuada a las necesidades de los diferentes grupos de interés, entre los que se destacan los accionistas, la junta directiva, los trabajadores y la comunidad en general.

El capítulo 4, Perspectiva de Aliados Estratégicos, resume las principales acciones y resultados que la compañía ha adelantado, orientadas a fortalecer las relaciones con los proveedores

considerados como aliados estratégicos, buscando crear verdaderas alianzas estratégicas, relaciones de mutuo beneficio, enmarcadas en la estrategia del negocio.

Por ultimo encontramos el capítulo 5, Perspectiva de Innovación, Crecimiento y Aprendizaje con los resultados alcanzados en materia de Gestión Humana, Sistemas de Información y mejoras en la gestión de los diferentes recursos de la compañía y como estos deben estar disponibles para soportar la operación del negocio.

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En la perspectiva Financiera, se reflejan los resultados de Positiva en el periodo 2008-2013 asociados al tema financiero, y que se enmarcan como parte de los objetivos estratégicos establecidos en la plataforma estratégica de la compañía, donde el principal objetivo es generar valor para el accionista y la sociedad.

Partiendo del contexto internacional, desde la economía hasta la industria aseguradora, y pasando por el contexto colombiano terminamos esta sección con la revisión detallada de las cifras de Positiva en los periodos 2008-2013:

1.1. ECONOMÍA E INDUSTRIA ASEGURADORA A NIVEL MUNDIAL (EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS).

En esta sección se realiza un resumen de los principales acontecimientos macroeconómicos internacionales durante el periodo 2008 - primer semestre de 2013, con el fin de contextualizar al lector con el desarrollo económico global y su implicación en la industria aseguradora.

1.1.1. Entorno macroeconómico 2008- junio 2013

Durante septiembre de 2008 comenzó el episodio de crisis económica internacional más largo desde la Gran Depresión. Durante este periodo, conocido como la “Gran Recesión”, las principales economías del mundo entraron en crisis y el contagio entre países fue inevitable. Para 2008 y 2009 se experimentó una desaceleración económica generalizada y el crecimiento mundial fue negativo guiado principalmente por el deterioro en las economías avanzadas¹.

Durante el año 2008, la perspectiva económica para América Latina fue moderadamente optimista, a pesar de los efectos de la crisis financiera internacional, ya que esta no tuvo un impacto directo sobre economías emergentes como la Colombiana, sin embargo sí provocó un cambio cualitativo en lo que se refiere a una mayor aversión al riesgo por parte de los inversionistas a nivel global, un incremento de los costos de financiación a nivel internacional y un ajuste en la demanda externa.

En el año 2009 la economía mundial continuó con el período de recesión ocasionado por la crisis financiera internacional. Sin embargo, el panorama inicia un cambio por la mayor demanda interna de países como China e India, lo cual jalonó el crecimiento mundial para este año. El panorama para América Latina y Colombia mejoraron, pero su impacto sobre el sector real y, por tanto, sobre el sistema financiero y dentro de este a las Compañías de seguros, fue más lento y demandó una posición de optimismo moderado. Los mercados financieros aun eran débiles, por lo que el crédito al sector privado después de la crisis creció lentamente.

¹ Tomado de “industria Aseguradora Colombiana Resultados 2010 y perspectivas 2011”, una publicación de FASECOLDA

Para 2010 la economía internacional empezó a mostrar signos de recuperación, haciendo que las proyecciones de crecimiento para 2010 y 2011 fueran modificadas al alza para la mayoría de países. No obstante, la aversión al riesgo de los inversionistas internacionales aumentó debido a los problemas de incertidumbre sobre la deuda soberana y la sostenibilidad fiscal de algunos países europeos. No obstante, el efecto de este aumento en la aversión al riesgo tuvo un impacto moderado para los países latinoamericanos, que permaneció relativamente estable a lo largo de 2010.

Durante el primer semestre del año 2011 la actividad económica mundial se vio afectada negativamente por el desastre natural de Japón y por la pérdida de confianza asociada con los problemas de deuda pública en los Estados Unidos y Europa. La lenta recuperación estadounidense, las necesidades de ajuste fiscal en las economías avanzadas y los temores de sostenibilidad de la deuda pública por parte de algunos países en la zona del euro generaron condiciones de crecimiento limitadas para el año en cuestión.

El estrés financiero², muestra cómo las condiciones financieras se deterioraron para la economía mundial. Los niveles registrados a partir de julio de 2011 no se observaban desde mediados de 2010, cuando surgieron las dudas sobre la sostenibilidad de la deuda griega, alcanzando un máximo histórico en agosto de 2011.

Para el 2012 el contexto internacional se mostró afectado por la contracción de la zona del euro y el bajo crecimiento económico de los Estados Unidos. A pesar de las medidas adoptadas por la Unión Europea y la permanencia del estímulo monetario de la Reserva Federal, la actividad económica mundial se desaceleró en el segundo semestre de 2012 y los pronósticos para 2013 fueron revisados a la baja.

Para el 2013 las expectativas son buenas, según el informe del Banco Mundial de junio de 2013 la economía mundial parece estar en transición hacia un periodo de crecimiento más estable, pero más lento. El Producto Interno Bruto Mundial (PIB), que se redujo a mediados de 2012 se está recuperando, y se espera una moderada aceleración del PIB trimestral en el transcurso de 2013.

Las condiciones financieras de los países de altos ingresos han mejorado y los riesgos se han reducido, pero el crecimiento sigue siendo moderado, especialmente en Europa donde se siguen enfrentando desafíos para restaurar la salud del sector financiero y conseguir que la política fiscal entre en una senda de sostenibilidad. En cuanto a los países en desarrollo, las condiciones pueden variar ampliamente entre sus economías, aunque se esperan condiciones externas menos volátiles, la recuperación de los flujos de capital a niveles que apoyan el crecimiento, la relajación de las restricciones de capacidad en algunos países de ingresos medios, y el crecimiento más fuerte en los países de ingresos altos para producir una aceleración gradual del crecimiento de países en desarrollo a 5,1 por ciento este año y al 5,6 y 5,7 por ciento en 2014 y 2015,

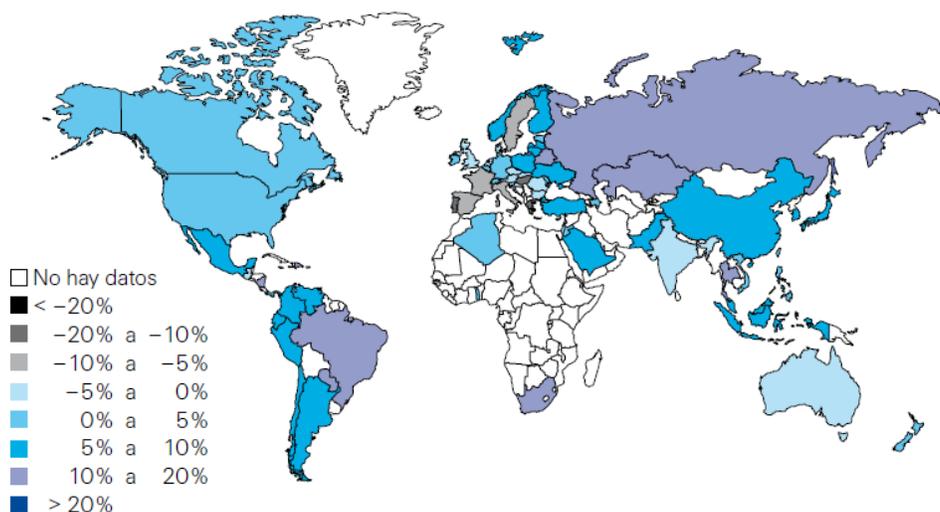
² Calculado por Merry Lynch como el indicador de estrés financiero

respectivamente. La mayoría de los países en desarrollo se han recuperado de la crisis, sin embargo el escenario de una aceleración adicional es poco probable.

1.1.2. Entorno Industria Aseguradora 2008- 2013³

La industria aseguradora basa su operación en el manejo del riesgo y cuenta con dos actividades básicas que conviven y se complementan en el desarrollo de la misma: la operación técnica y la financiera. El resultado técnico se refiere a la suscripción y análisis del riesgo junto con los gastos asociados al mismo y el posterior pago de siniestros. El resultado financiero se deriva de la gestión del portafolio que llevan a cabo las aseguradoras con las reservas, el capital regulatorio requerido y recursos propios. La gestión de ambas actividades derivan en el resultado de la industria⁴.

Como vimos en la sección anterior, desde 2008, el entorno económico y los mercados financieros plantearon un reto para las aseguradoras. El crecimiento económico se ralentizó en los mercados más avanzados y Europa Occidental entró en recesión. El comportamiento de los mercados emergentes fue mejor, pero su crecimiento se debilitó debido a la caída de sus exportaciones a los mercados avanzados. Las políticas monetarias expansivas mantuvieron bajas las tasas de interés, pero estimularon los mercados bursátiles. El débil crecimiento económico afectó al crecimiento de la exposición de los seguros de no vida, elevó las cifras de desempleo en muchos mercados avanzados y redujo la demanda de seguros de vida, mientras las bajas tasas de interés continuaron siendo un lastre para la rentabilidad. En la gráfica que sigue se muestra el crecimiento real de las tasas de primas emitidas en el 2012 comparado con 2011:



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting

Fuente 1: *el seguro mundial en 2012: recorriendo el largo y difícil camino hacia la recuperación* revista 3/2013 sigma swiss re pag 7.

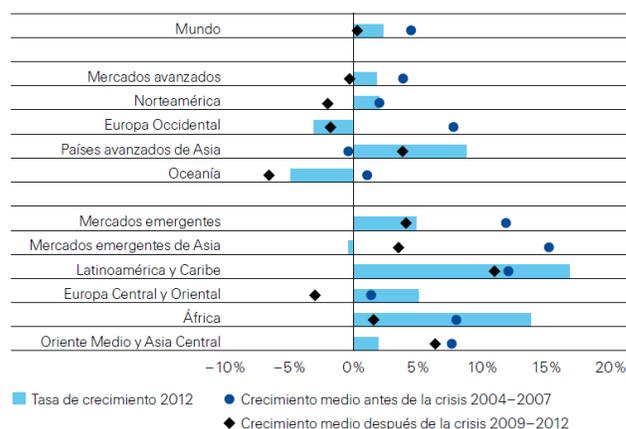
Fuente 2: *el seguro mundial en 2012: recorriendo el largo y difícil camino hacia la recuperación* revista 3/2013 sigma swiss re.

³ Tomado de "Global Insurance review 2012 and outlook 2013/14", una publicación de Swiss Re.

⁴ Tomado de "industria Aseguradora Colombiana Resultados 2010 y perspectivas 2011", una publicación de FASECOLDA

Se destacan Brasil y Paraguay por presentar para la región de Suramérica como los países que tuvieron crecimientos en primas emitidas de dos dígitos y hasta el 20%, mientras Colombia creció en emisión entre el 5% y 10%.

Figura 5
Las primas de vida sufrieron una importante caída en Europa y Oceanía. Fuerte crecimiento en Latinoamérica.



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting

Fuente 1: el seguro mundial en 2012: recorriendo el largo y difícil camino hacia la recuperación revista 3/2013 sigma swiss re pag 8.

Fuente 2: el seguro mundial en 2012: recorriendo el largo y difícil camino hacia la recuperación revista 3/2013 sigma swiss re.

Las primas en los mercados emergentes aumentaron un 4,9 % en 2012, un crecimiento mayor que el registrado en 2011, con un 17 % en Latinoamérica y un 14 % en África.

Aunque los mercados de vida emergentes se han expandido vigorosamente después de la crisis, la tasa media de crecimiento tras la crisis continúa por debajo de la anterior a la crisis en todas las regiones, con unos mercados más lentos que otros. En Latino-américa y Oriente Medio, el crecimiento medio apenas se ha deteriorado, pero en los mercados emergentes asiáticos se ha desplomado del 15 % al 3,5 %.

En cuanto a las perspectivas del sector asegurador, el último informe de la Swiss Re⁵ para los años 2013 y 2014, muestra que el crecimiento para 2013 será mejor que el obtenido en 2012. Sin embargo, revisa sus proyecciones a la baja. Este mejor desempeño está ligado estrechamente a un buen comportamiento de las variables macroeconómicas. La tabla a continuación muestra el comportamiento de la industria en 2012 y las proyecciones para 2013 y 2014, según la Swiss Re.

		2012	2013	2014
No-Vida	Economías Avanzadas	2.00%	2.70%	3.60%
	Países Emergentes	7.80%	7.20%	7.40%
	Total Global	3.00%	3.50%	4.30%
Vida	Economías Avanzadas	-0.40%	1.50%	2.50%
	Países Emergentes	2.30%	6.20%	6.80%
	Total Global	0.00%	2.20%	3.10%

Fuente: Swiss Re.

⁵ <http://www.swissre.com/sigma>

Fuente 1, la industria aseguradora 2012 pag 35 "revista Fasecolda dic 2012"

Fuente 2, revista Fasecolda dic 2012

Dentro de los principales retos que enfrenta la industria aseguradora latinoamericana está por un lado, las bajas tasas de interés en los mercados internacionales, las cuales continuarán impactando el retorno de las inversiones en activos financieros; y la tendencia mundial de requerimientos de capital más estrictos, la cual se verá reflejada en el proyecto de reservas técnicas para la industria. Por otro lado, el 2013 trae consigo varios retos importantes, como la entrada en vigencia de la liberalización financiera, por medio de la cual los colombianos pueden adquirir seguros en el exterior con algunas excepciones, y la reforma pensional que impactaría el mercado de rentas vitalicias.

A pesar de lo anterior se espera que el mercado de seguros de vida se acelere gracias a mejores tasas de empleo y un mayor nivel de poder adquisitivo por parte de las familias.

1.2. ECONOMÍA E INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA (EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS).

En esta sección se realiza una revisión del estado de la economía colombiana y de la industria aseguradora nacional durante el periodo 2008 - primer semestre de 2013, concentrándonos principalmente en los acontecimientos recientes (2012-2013) y mostrando con mayor detalle, la información del entorno económico Colombiano por ser un aspecto que influye directamente en los resultados de las inversiones realizadas por Positiva en el mercado financiero.

1.2.1. Entorno económico Colombiano 2008- Jun 2013⁶

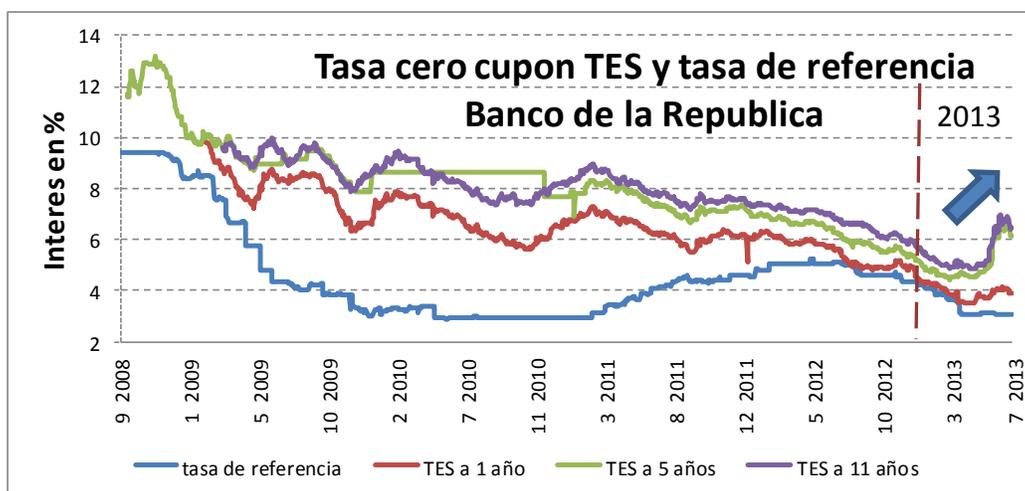
El periodo de 2008-2012 fue un periodo de incertidumbre en materia económica nacional dada la crisis financiera internacional que se inició en 2008. Después de una lenta recuperación hasta 2012 en donde se esperaba que durante los primeros meses del año comenzara la recuperación económica mundial, los pobres resultados de los países desarrollados y la desaceleración de los emergentes, derivó en un crecimiento moderado durante el primer semestre. Posteriormente, como consecuencia de la incertidumbre sobre el futuro de la Zona Euro y sobre la consolidación fiscal de Estados Unidos, la economía colombiana no fue ajena a esta coyuntura externa y durante el tercer trimestre evidenció una desaceleración generalizada en todos los sectores económicos. Para el último trimestre la economía colombiana se habría recuperado mostrando un crecimiento del 4%.

La dinámica de los mercados financieros en Colombia estuvo altamente relacionada con el contexto económico internacional. En particular, la incertidumbre en torno a los mercados financieros externos y la desaceleración de la actividad económica mundial llevaron a que la mayoría de los bancos centrales de países desarrollados mantuvieran sus tasas en mínimos históricos. En Colombia la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) decidió solo en un

⁶ Extracto de los informes de sostenibilidad financiera 2012 "publicación del Banco de la Republica"

periodo de cuatro meses (noviembre de 2012 y febrero de 2013), reducir la tasa de interés en cuatro ocasiones consecutivas, como respuesta a las menores presiones inflacionarias y a los datos de actividad económica del segundo semestre de 2012, que empezaban a develar los efectos de la desaceleración mundial sobre la economía local.

Sin embargo, cabe resaltar que, a pesar de la mencionada desaceleración, Colombia siguió presentando mejoras en la percepción de riesgo país, lo que, junto con las disminuciones en las tasas de interés, redundó en importantes valorizaciones en los mercados de renta fija y acciones. Como puede observarse en el gráfico que sigue, la curva cero cupón de TES (títulos de deuda pública del Gobierno) ha presentado una alta sensibilidad a los movimientos en la tasa de referencia, mientras que las emisiones de estos títulos en el exterior se valorizaron como resultado de las condiciones globales de liquidez y la caída en la percepción del riesgo país mencionada. En la parte derecha de la gráfica se aprecia el incremento de las tasas de interés para TES en el segundo trimestre de 2013, a 1, 5 y 11 años mostrando un crecimiento marcado que impactó negativamente la rentabilidad de los inversionistas:



Fuente 1, Tasa cero cupón 2008 2013

Fuente 2, Elaboración propia con información de la Pagina del Banco de la Republica.

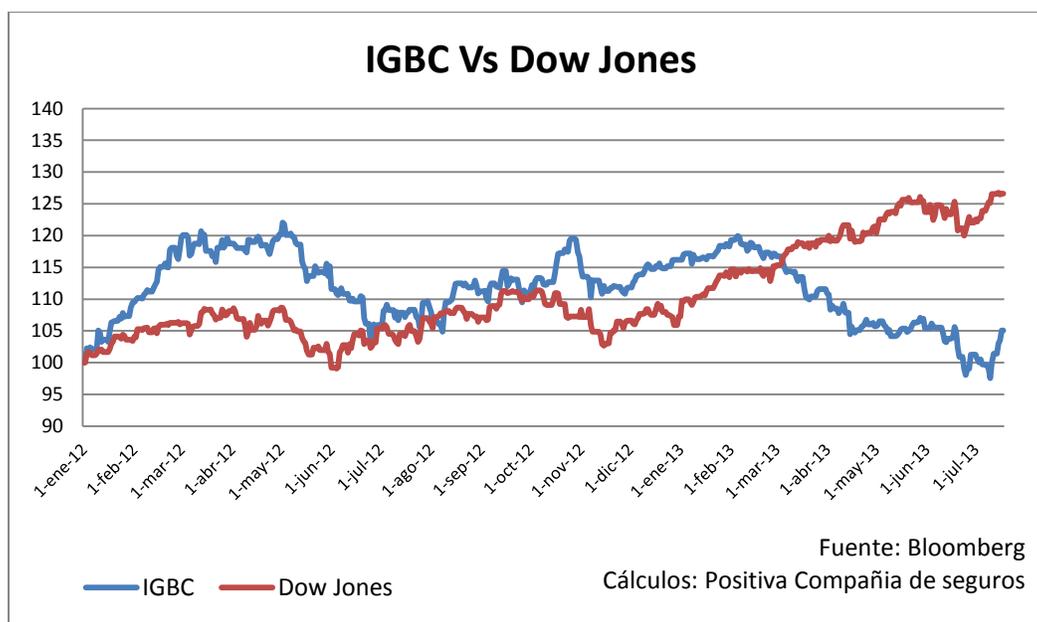
1.2.2. Mercado accionario:

Durante 2012 el desempeño del mercado accionario local estuvo condicionado en gran medida a los resultados corporativos que presentaron sorpresas al alza; esta situación marcó una gran diferencia contra los índices internacionales que fluctuaban por las noticias provenientes desde Europa y Estados Unidos.

Sin embargo a finales de 2012 se observaron retrocesos importantes en los mercados accionarios globales donde Colombia no fue la excepción. Esta nueva tendencia se desató por los problemas

fiscales en Estados Unidos que amenazaban el débil crecimiento de la economía más grande del mundo.

En lo corrido de 2013 el mercado accionario Colombiano ha estado condicionado a los acontecimientos internacionales, donde las expectativas de liquidez por parte de las economías desarrolladas han jugado un papel fundamental. Es así como durante el segundo trimestre del año se han observado pérdidas importantes en el mercado accionario local como consecuencia de la fuerte salida de capitales de las economías emergentes a mercados desarrollados.



Fuente 1, Elaboración propia, Gráfico índice IGBC

Fuente 2, Elaboración propia con información de la Pagina del Banco de la Republica.

Dada la composición del portafolio de inversiones de Positiva compañía de Seguros⁷, un factor relevante a destacar es la exposición al riesgo de mercado que se mostró en aumento para los sectores con mayores tenencias de títulos de deuda pública (TES), como es el caso de Positiva S.A., y el impacto que este factor ha tenido en el rendimiento del portafolio en el 2013.

1.2.3. La coyuntura de los TES en 2013

El mercado local de renta fija experimentó fuertes valorizaciones entre mediados de 2011 y mayo de 2013; debido a dos factores claves: el primero por el grado de inversión otorgado por la calificadora S&P al pasar de BB+ a BBB-, con lo cual una gran cantidad de portafolios externos entraron a demandar la deuda soberana de Colombia. El otro factor que aceleró la apreciación de la renta fija local fue la reforma tributaria que entro en vigencia el 1 de enero de 2013, en la cual se disminuyó el impuesto a los extranjeros sobre las utilidades en la renta fija local; cabe anotar

⁷ Mayoritariamente en TES, ver sección de gestión de inversiones para mayor detalle.

que desde septiembre de 2012, el mercado venía mostrando importantes valorizaciones a la espera de esta noticia y del incremento de demanda por parte de inversionistas off-shore.

El rally de la renta fija cambió abruptamente en mayo cuando la Reserva Federal de los Estados Unidos abrió la posibilidad de que el plan de alivio cuantitativo (QE), pueda comenzar a reducirse este año. Dada esta noticia los Tesoros estadounidenses presentaron fuertes desvalorizaciones arrastrando consigo la mayoría de papeles de deuda emergente donde Colombia no fue la excepción.

La liquidación de posiciones en países emergentes ha ocasionado una masiva salida de capitales de la región y aunque los TES de la República de Colombia, están en su mayoría en manos de inversionistas locales, si ha sido evidente la fuerte correlación que guardan con otros activos de la región. Esta coyuntura ha tenido un impacto negativo en el portafolio de Positiva, tanto en el componente de renta fija como en el de renta variable, que se refleja en los estados financieros de corte a junio de 2013⁸.

Finalmente vale la pena destacar que las perspectivas de crecimiento el Banco Mundial proyectan para Colombia un comportamiento para 2013 similar al del 2012 con 3.9%, y crecimientos para 2014 y 2015 de 4.2 y 4.3 respectivamente:

	00-09 ^a	2010	2011	Est. Forecast			
				2012	2013	2014	2015
Colombia							
GDP at market prices (% annual growth) ^b	3.7	4.0	6.6	4.0	3.9	4.2	4.3
Current account bal/GDP (%)	-1.4	-3.1	-2.9	-3.0	-3.4	-3.2	-2.9
b. GDP measured in constant 2005 U.S. dollars.							
Brazil							
GDP at market prices (% annual growth) ^b	2.9	7.5	2.7	0.9	2.9	4.0	3.8
Current account bal/GDP (%)	-0.7	-2.2	-2.1	-2.3	-2.7	-3.1	-3.3
Argentina							
GDP at market prices (% annual growth) ^b	3.4	9.2	8.9	1.9	3.1	3.0	3.0
Current account bal/GDP (%)	2.7	0.6	-0.4	0.1	-0.2	-0.3	-0.3
Chile							
GDP at market prices (% annual growth) ^b	3.2	5.8	5.9	5.6	4.9	4.5	4.7
Current account bal/GDP (%)	0.8	1.5	-1.3	-3.4	-3.8	-3.8	-4.1

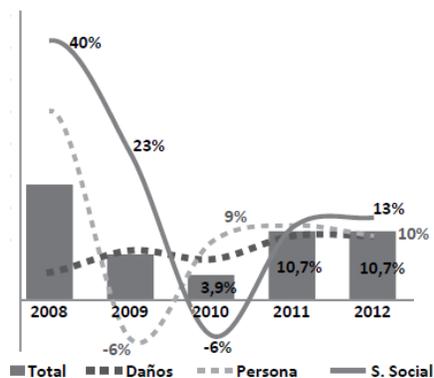
1.2.4. Entorno industria aseguradora Colombiana 2008- 2012⁹

Durante los últimos 5 años, la desaceleración económica del crecimiento mundial impactó tanto la economía como a la industria aseguradora colombiana. Aunque se destaca el comportamiento de las primas de seguros, que creciendo a un mayor ritmo que el de la economía, habrían alcanzado el 2.6% del PIB, una penetración cercana a la del promedio latinoamericano para el 2012.

⁸ Ver sección 2.3 para detalles de estados financieros.

⁹ Tomado de “la industria aseguradora 2012” una publicación de FASECOLDA y el informe de sostenibilidad financiera de marzo de 2013, publicación del Banco de la República.

Durante el 2012, la industria aseguradora emitió primas por \$16 billones, lo que representa un crecimiento real del 10.6% frente a 2011. En línea con lo sucedido en la economía nacional y mundial, y aunque el año comenzó con un crecimiento estable, el tercer trimestre y el mes de diciembre registraron un crecimiento lento, en comparación con los mismos meses de los años 2011, 2010 y 2009. En la gráfica siguiente se aprecian las variaciones de la emisión de los años 2008-2012 por los principales tipos de ramos:



Fuente 1, La industria aseguradora 2012 pág. 39 "Revista Fasecolda Diciembre 2012"

Fuente 2, Revista Fasecolda Diciembre 2012

Por su parte, los pagos por conceptos de siniestros llegaron a \$7.3 billones en 2012, siendo los ramos de Automóviles, Riesgos Laborales y Previsional aquellos con mayor participación en los mismos. En materia de reservas técnicas, recursos con los que cuentan las compañías de seguros para hacer frente a las reclamaciones de los asegurados, la industria alcanzó los \$25.6 billones en 2012, un 10% más que en 2011, con lo que el sector asegurador continúa consolidándose como un importante inversionista institucional, con inversiones cercanas a los \$27.4 billones durante 2012.

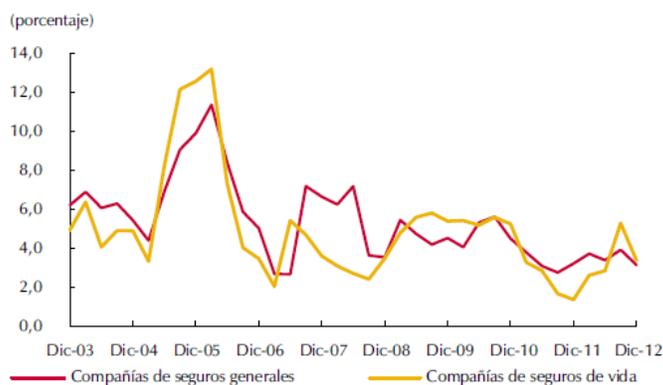
El buen comportamiento de los rendimientos financieros registrado en el año 2012, como consecuencia de la valorización de los títulos de deuda pública, que representan el 37% de las inversiones de la industria, así como el mejor desempeño de los precios de las acciones, permitió al sector asegurador compensar el deterioro del resultado propio de la operación y cerrar el 2012 con utilidades por \$1.12 billones. Se destaca como hecho importante que un nuevo jugador se incorporó a la industria aseguradora nacional, (Cardinal), para explotar el ramo de cumplimiento, mientras que algunas de las compañías de seguros nacionales con mayor trayectoria y solidez financiera, incursionaron en mercados internacionales trasladando su conocimiento a la industria aseguradora de nuestros países vecinos.

En términos financieros la industria mostró resultados positivos con un ROA¹⁰ de las CSV (Compañías de Seguros de Vida) de 3,4% a diciembre de 2012, lo que representa un aumento de

¹⁰ ROA: retorno con relación a los activos

53 puntos básicos (pb) con respecto a lo observado seis meses atrás. Por otro lado, para las CSG (Compañías de Seguros Generales) este indicador disminuyó 24 pb en el mismo período, ubicándose en 3,2% en diciembre de 2012. El aumento en la rentabilidad para las CSV está explicado por un incremento en las utilidades (26,9%) más que proporcional frente al del activo (7,1%) para el primer semestre del año 2012. Por su parte, la disminución en el ROA para las CSG fue el resultado de una caída en la utilidad para estas entidades, acompañada de un aumento en el valor del activo, aunque en general el patrón de comportamiento de las CSP y CSG son similares, como se aprecia a continuación:

ROA de las compañías de seguros de vida y generales



Fuente 1, reporte de estabilidad financiera mar 2013 pag 28 "publicación Banco de la Republica 2012"

Fuente 2, reporte de estabilidad financiera mar 2013 "publicación Banco de la Republica".

Adicionalmente, continuó el alza en el valor de los portafolios de inversión de estas entidades que se viene presentando desde el año 2002. A diciembre de 2012 el valor de dichos recursos ascendió a \$20,8 billones de pesos y \$6,4 billones de pesos para las CSV y las CSG respectivamente, lo que constituyó una variación semestral de 5,3% para las primeras y 5,7% para las segundas. El portafolio de inversiones de estas entidades continúa concentrado en instrumentos de deuda pública (con participaciones de 42,3% y 48,2% para los portafolios de las CSG y las CSV, respectivamente), a pesar de que en el año 2012 la participación de estos títulos dentro del portafolio ha disminuido, mientras que los títulos del sector financiero han ganado importancia.

En cuanto a los principales retos y perspectivas del sector asegurador, al igual que las demás industrias productivas, el crecimiento dependerá de la evolución de la economía y del impacto que el entorno externo tenga sobre la misma. Las perspectivas de crecimiento son positivas y las estimaciones del Gobierno Nacional le apuestan a que el país crecería cerca del 4.5% durante los próximos años, mientras que el Banco Mundial pronostica una tasa de crecimiento del 4% para Colombia.

Por otro lado, se espera que en el 2013 se expida el nuevo régimen de reservas técnicas, lo que constituye un fortalecimiento patrimonial de la industria. Esta modificación incorporará nuevas

reservas técnicas y actualizará la metodología de cálculo de las mismas. De igual forma, la industria se preparará para migrar hacia estándares internacionales contables y para un fortalecimiento del gobierno corporativo por lo que se espera que la industria aseguradora continúe creciendo, pero su futuro dependerá del rumbo de la economía nacional y global. Las iniciativas legislativas que se adelanten en el Congreso de la República, tales como las reformas al Sistema de Salud y Pensional anunciadas por el Gobierno, y los demás proyectos de ley que impactan al sector, también serán determinantes para el desempeño de la industria.

En resumen, se puede decir que la industria aseguradora logró sortear exitosamente los vientos de desaceleración en la economía nacional y se mantendrá atenta a la evolución de la misma, para acompañar y proteger su crecimiento, o impulsarlo, de ser necesario.

1.3. ASPECTOS FINANCIEROS DE POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

En esta sección se muestra con detalle el comportamiento de la compañía en su aspecto financiero utilizando el estado de pérdidas y ganancias como herramientas de resumen y resultado de la compañía. Con el fin de facilitar la lectura de estos resultados se definen tres secciones en este capítulo: (una por cada periodo de interés), la primera dedicada al resumen de lo acontecido en el 2008 donde se ofrece un breve resumen de las implicaciones financieras que tuvo el proceso de cesión de activos y pasivos de la ARL del Instituto del Seguro Social (ISS) a Previsora Vida S.A., en la segunda se muestra el resultado de la gestión de los años 2009-2012 “por ser vigencias completas gestionadas como Positiva” y la tercera dedicada al análisis de los resultados del primer semestre del año 2013.

1.3.1. Periodo Septiembre – Diciembre 2008.

A partir del 1 de septiembre de 2008 se realizó el proceso de cesión de activos, pasivos y contratos de la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP¹¹) del ISS a La Previsora Vida S.A., el cual, fue aprobado por la Superintendencia Financiera de Colombia por Resolución 1293 de 2008 y firmado por contrato entre las partes, el 13 de agosto de 2008, posterior a este la Previsora Vida posteriormente realizó el cambio de imagen corporativa y razón social a la hoy constituida Positiva Compañía de Seguros S.A. Así mismo, para el funcionamiento de la transformada compañía, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, por medio del Decreto 3147 del 22 de agosto de 2008, estableció la estructura organizacional de la compañía y las funciones de cada una de sus dependencias.

Una vez la Superintendencia Financiera de Colombia –SFC, aprobó la cesión de activos, pasivos y contratos, el 1º de Septiembre de 2008, la Previsora Vida recibió los siguientes activos y pasivos:

¹¹ Hoy ARL: Aseguradora de Riesgos Laborales, cambio introducido en la ley 1562 de 2012

(cifras en millones de \$)

Disponible	41.456.1
Inversiones:	
Títulos de Tesorería	2.784.495.5
Bonos República de Colombia (Deuda Pública denominada en dólares)	415.328.3
Cuentas por cobrar actividad aseguradora	5.055.2
Propiedades y equipo	10.463.2
TOTAL ACTIVOS	3.256.798.3
Cuentas por pagar actividad aseguradora	84.945.3
Reservas Técnicas de Seguros:	
Matemática	2.748.635.0
Desviación de Siniestralidad	61.824.1
Siniestros Avisados	247.819.7
Siniestros no Avisados	63.931.7
Especial	45.632.3
Otros Pasivos	73.858.2
TOTAL PASIVOS	3.326.645.2

Fuente 1, PyG 2008

Fuente 2, Elaboración Propia a partir de Estados Financieros

Dentro de los rubros significativos que se vieron modificados para Previsora por razón de la cesión se encuentra el portafolio de inversiones que afectó su actividad como inversionista en el mercado financiero ya que recibió por parte del ISS \$3.1 billones. El portafolio de inversiones de la compañía pasó entonces de \$ 136.608 millones en 2007 a \$3.560.751,5 millones en 2008.

Dentro de la composición del portafolio se destaca una participación de TES del 82,97% y Bonos Yankees del 12.60%. Los ingresos financieros pasaron de \$9.702,4 a cierre de 2007 a \$212.891,3 millones al cierre de 2008, con un incremento de más de 20 veces también explicado por el traslado del portafolio del ISS a Positiva Compañía de Seguros S.A.

De igual forma, producto de la cesión, Previsora recibió 1.748.288 trabajadores afiliados de la ARP ISS, convirtiéndose en la compañía líder del sector asegurador en el ramo de ARP y con un alto potencial de crecimiento en otros ramos de seguros. A continuación se muestra el cuadro con la información de trabajadores y empresas de la Previsora Vida (antes de la cesión) y de Positiva (después de la cesión):

PREVISORA

POSITIVA

MES	Trabajadores Afiliados	Empresas Afiliadas	Promedio de trabajadores por empresa	
ene-08	139.440	2.143	65,1	
feb-08	139.388	2.298	60,7	
mar-08	145.813	2.365	61,7	
abr-08	142.457	2.500	57,0	
may-08	147.321	2.611	56,4	
jun-08	164.305	2.716	60,5	
jul-08	161.486	2.849	56,7	
ago-08	PREV. VIDA	164.381	3.056	53,7
	ARP ISS	1.748.288	313.890	5,5
	TOTAL	1.912.669	316.946	6
sep-08	1.999.911	321.931	6,2	
oct-08	2.115.291	327.325	6,4	
nov-08	2.158.792	328.843	6,5	
dic-08	2.107.966	331.415	6,3	

Fuente 1, Informe de Gestión Positiva 2008 pág. 13

Fuente 2, Elaboración Propia

Dentro de los resultados obtenidos para 2008 se destaca la ejecución de ingresos (primas + renta de inversiones) de Enero a Agosto por parte de la Previsora Vida S.A, antes del proceso de cesión, por \$129.650 millones, lo que representa el 24,6% de la ejecución total del año cercana a los \$527.000 millones, lo cual, demuestra el alto crecimiento que generó para la compañía los ingresos por aportes de los afiliados que venían de la ARP ISS y los rendimientos financieros de la misma a partir de septiembre de 2008.

Los costos de siniestros y otros costos de productos de seguros de la compañía a 31 de diciembre de 2008 son de aproximadamente \$90.000 millones, de los cuales, el gasto representativo corresponde a la constitución de la reserva matemática ARP, el cual es de casi 40%. El resumen de la ejecución de estas y otras cuentas principales se muestra en el cuadro a continuación:

CONCEPTO	Acumulado Ene-Dic 2008
TOTAL PRIMAS	\$ 137,050
TOTAL PRIMAS DEVENGADAS NETAS DE X/L (A)	\$ 128,862
TOTAL SINIESTROS NETOS INCURRIDOS SIN MESADA (B)	\$ 76,075
TOTAL OTROS COSTOS Y PRODUCTOS DE SEGUROS (C)	\$ 12,962
RESULTADO. TEC. ANTES GASTOS DE OPERACIÓN (A-B-C)=D	\$ 35,349
TOTAL GASTOS DE OPERACION (E)	\$ 21,346
RESULTADO TEC. DESPUES DE GASTOS DE OPERC. (D-E)=F	\$ 14,003
TOTAL RENTA DE INVERSIONES MENOS OTROS GASTOS (G)	\$ 207,681
UTILIDAD ANTES DEL CREDITO MTIL.	\$ 100,819
Amortización Credito Mercantil	\$ 16,673
UTILIDAD o (PERDIDA) NETA	\$ 84,146

Fuente 1, PyG 2008

Fuente 2, Elaboración Propia a partir de Estados Financieros

Cierra entonces el año 2008 con una utilidad de \$ 84.146 millones para Positiva cumpliendo con la premisa fundamental de generar valor para el accionista y la sociedad.

1.3.2. Periodo (2009- 2012), una sola visión de 4 años de gestión.

Para los 4 años comprendidos entre 2009 y 2012 la compañía ha mostrado un desempeño creciente en la comercialización de los ramos de vida, pasando de \$356.365 millones de primas emitidas en 2009 a \$528.948 en 2012, lo que representa un incremento de más del 48% en los 4 años. Se presenta a continuación el cuadro resumen de las principales cuentas del estado de pérdidas y ganancias de Positiva mostrando en la última columna el valor acumulado de estas para los 4 años, dando una visión del resultado agregado de la gestión de Positiva en los 4 periodos.

Estado de Resultados Acumulado 2009-2012 en Millones					
Cuenta	2009	2010	2011	2012	Acumulado 2009-2012
TOTAL PRIMAS	\$ 356,365	\$ 333,190	\$ 410,776	\$ 528,949	\$ 1,629,279
TOTAL PRIMAS DEVENGADAS NETAS DE X/L (A)	\$ 341,941	\$ 368,145	\$ 396,429	\$ 539,729	\$ 1,646,245
TOTAL SINIESTROS NETOS INCURRIDOS SIN MESADA (B)	\$ 212,900	\$ 80,887	\$ 192,562	\$ 429,523	\$ 915,871
TOTAL OTROS COSTOS Y PRODUCTOS DE SEGUROS (C)	\$ 48,747	\$ 37,118	\$ 89,400	\$ 112,448	\$ 287,713
RESULTADO. TEC. ANTES GASTOS DE OPERACIÓN (A-B-C)=D	\$ 80,294	\$ 250,141	\$ 114,468	-\$ 2,242	\$ 442,661
TOTAL GASTOS DE OPERACION (E)	\$ 98,357	\$ 101,514	\$ 94,731	\$ 108,525	\$ 403,127
RESULTADO TEC. DESPUES DE GASTOS DE OPERC. (D-E)=F	-\$ 18,063	\$ 148,627	\$ 19,737	-\$ 110,767	\$ 39,534
TOTAL RENTA DE INVERSIONES MENOS OTROS GASTOS (G)	\$ 147,057	-\$ 26,877	\$ 59,088	\$ 161,282	\$ 340,551
UTILIDAD ANTES DE CREDITO MERCANTIL	\$ 128,995	\$ 121,750	\$ 78,825	\$ 50,515	\$ 380,084
(-). Amortización Credito Mercantil	\$ 51,164	\$ 54,600	\$ 58,264	\$ 62,387	\$ 226,415
UTILIDAD o (PERDIDA) NETA	\$ 77,602	\$ 30,628	\$ 20,561	-\$ 14,683	\$ 114,108

Fuente 1, PyG acumulado 2009-2012

Fuente 2, Elaboración Propia a partir de Estados Financieros

El resultado de la gestión de 4 años, es la generación de utilidades por el orden de \$ 114.108 millones de pesos, lo que representa una utilidad promedio de más de \$ 28.000 millones anuales entre 2009 y 2012, registrando ingresos de más de \$ 1.6 billones de pesos por primas emitidas.

Tomando en cuenta las dificultades que se han presentado por el comportamiento del mercado financiero, para el 2012 se registraron pérdidas por el orden de 14.683 millones de pesos, sin embargo si se detallan los rubros de ingresos y egresos operacionales se puede evidenciar la magnitud del volumen que gestiona la compañía en su perspectiva financiera, pues registra cifras que superan los 4 billones de pesos desde 2010 en estas cuentas. A continuación se muestra el estado financiero para el periodo de los 4 años desde las cuentas principales de ingresos operacionales, egresos operacionales y otros ingresos y egresos:

	2012	2011	2010	2009
Ingresos operacionales				
Primas emitidas	528,949	410,775	333,189	356,365
Liberación de reservas	4,186,442	3,998,043	4,129,469	425,508
Reaseguros	3,471	11,534	24,153	201
	4,718,862	4,420,353	4,486,811	782,075
Egresos operacionales				
siniestros liquidados	533,615	426,829	380,795	338,418
Constitución de reservas	4,348,089	4,053,584	4,160,915	685,847
Costos de reaseguros	8,714	8,335	0	0
Gastos de administración y otros costos de seguros	163,589	146,842	0	0
Fluctuación en cambio	6,518	-1,887	0	0
Depreciaciones	4,315	2,193	0	0
Amortizaciones (sin crédito mercantil)	3,228	6,187	-54,600	-51,164
Otras provisiones	4,144	19,020	0	0
Gastos de personal	34,988	28,374	0	0
Otros egresos operacionales		209,064	162,657	108,928
	5,107,199	4,689,479	4,704,367	1,133,193
Otros ingresos operacionales				
Valoración de inversiones	417,116	317,307	0	0
Otros ingresos	47,364	42,055	0	0
Otros ingresos operacionales	464,480	359,362	383,446	568,104
Resultado operacional bruto	76,144	90,236	165,890	216,986
Provisión cuentas por cobrar actividad aseguradora	-2,374	-5,964	0	0
Resultado operacional bruto menos provisión para protección de las cuentas por cobrar actividad aseguradora	73,769	84,272	165,890	216,986
Otros gastos operacionales	40,227	51,384	0	0
Total gastos operacionales	40,227	51,384	-41,812	-60,243
otros ingresos (y gastos) no operacionales				
Ingresos	19,631	47,174	0	0
Gastos	-2,658	-1,238	0	0
Total ingresos y gastos no operacionales	16,973	45,936	5,885	137
Resultados antes de impuestos de renta y complementarios	50,515	78,824	213,587	128,994
impuestos de renta y complementarios	-2,811	0	-36,522	-228
Resultado del ejercicio antes de amortización de crédito mercantil	47,704	78,824	85,228	128,765
Amortización de crédito mercantil	62,387	58,264	54,600	51,164
Resultados del ejercicio	-14,682	20,561	30,628	77,601

Fuente 1, PyG acumulado 2009-2012

Fuente 2, Elaboración Propia a partir de Estados Financieros

El incremento en la prima devengada neta de X/L, entre de 2009 y diciembre de 2012, ascendió a un 33%, al pasar de \$374.868 a \$539.729. Así mismo, la rentabilidad del portafolio de inversiones tuvo un comportamiento favorable en 2012. No obstante lo anterior, y aunque la Compañía obtuvo utilidades, antes de amortizar el crédito mercantil que ascendieron a \$47,704 millones, al hacer efectiva dicha amortización por el orden de \$62.387, se obtiene un resultado de \$-14.682.

1.3.3. Primer semestre de 2013:

Como se detalló en la primera parte del informe las dificultades económicas de los países avanzados ha golpeado el rendimiento de los mercados financieros, generando para las compañías de vida un bajo rendimiento en el portafolio de inversiones, esta situación es más acentuada en el

año 2013, donde los portafolios de inversión han generado pérdidas significativas para el sector asegurador de compañías de vida.

Positiva no ha sido ajena a este efecto de mercado, pues cuenta con casi 5 billones de pesos de portafolio, distribuido principalmente en TES, es decir en renta fija. En el PyG de corte de Junio de 2013, se aprecia este efecto por la baja utilidad que muestra el negocio:

CONCEPTO	ACUM A Junio 2013	PRESUPUEST O DE JUNIO 2013	% CUMPLIMIENT O PRESUPUEST
TOTAL PRIMAS	\$ 320,425	\$ 303,312	105.6%
TOTAL PRIMAS DEVENGADAS NETAS DE X/L (A)	\$ 307,230	\$ 288,930	106.3%
TOTAL SINIESTROS NETOS INCURRIDOS SIN MESADA (B)	\$ 197,119	\$ 196,045	100.5%
TOTAL OTROS COSTOS Y PRODUCTOS DE SEGUROS (C)	\$ 61,921	\$ 60,587	102.2%
RESULTADO. TEC. ANTES GASTOS DE OPERACIÓN (A-B-C)=D	\$ 48,190	\$ 32,297	149.2%
TOTAL GASTOS DE OPERACION (E)	\$ 76,541	\$ 61,780	123.9%
RESULTADO TEC. DESPUES DE GASTOS DE OPERC. (D-E)=F	-\$ 28,350	-\$ 29,482	96.2%
Renta de Inversiones	\$ 4,649	\$ 198,669	2.3%
TOTAL RENTA DE INVERSIONES MENOS OTROS GASTOS (G)	-\$ 170,775	\$ 16,849	-1013.6%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (F-G)	-\$ 199,125	-\$ 12,633	1576.2%
UTILIDAD ANTES DEL CREDITO MTIL.	-\$ 199,125	-\$ 12,633	1576.2%
Amortización Credito Mercantil	\$ 32,567	\$ 32,565	100.0%
10. UTILIDAD o (PERDIDA) NETA	-\$ 231,693	-\$ 45,199	512.6%

Fuente 1, Balance junio 2013

Fuente 2, Elaboración Propia a partir de Estados Financieros

Nótese que el cumplimiento del presupuesto está ajustado alrededor del 100% para las cuentas correspondientes a la actividad de aseguramiento, que van hasta el resultado técnico después de gastos de operación, y este cumplimiento se reduce a solo el 2.3% en la cuenta de renta de inversiones, lo que arroja un déficit o diferencia con el presupuesto de más de \$190 mil millones que se ven reflejados en el último renglón de resultado donde se registra la utilidad neta. Aunque para lo que resta de 2013 existen expectativas favorables en términos de rentabilidad del portafolio, la dependencia del sistema financiero global, hace que la cifra de cierre para el 2013 deba ser analizada con cautela, esperando que se invierta la tendencia de pérdidas del portafolio de inversiones.

Por otro lado es importante destacar que Positiva cuenta con un sólido patrimonio que apalanca el funcionamiento y presenta un excedente significativo con respecto a lo que exige la normatividad vigente, y que garantiza ante los grupos de interés la sostenibilidad y la solvencia que tiene la compañía para garantizar el servicio a su cargo:

	2008	2009	2010	2011	2012	Jun-13
Patrimonio Técnico requerido por Ramos	\$3,387,000	\$3,647,000	\$3,721,000	\$12,406,000	\$12,874,000	\$13,191,000
Patrimonio Mínimo Ley 795 Enero 14/03	\$7,157,000	\$7,706,000	\$7,861,000	\$8,111,000	\$8,414,000	\$8,620,000
Total Capital Mínimo	\$10,544,000	\$11,353,000	\$11,582,000	\$20,517,000	\$21,288,000	\$21,811,000
Patrimonio Técnico	\$911,528,041	\$961,214,151,264	\$1,020,607,400,734	\$1,050,263,453,421	\$1,017,057,916,869	\$785,364,965,607
Riesgo de Suscripción	\$215,435,682	\$257,162,102,020	\$285,755,867,428	\$285,453,109,202	\$316,642,172,126	\$324,312,419,354
Riesgo de Activo			\$18,969,126,063	\$24,125,501,230	\$33,872,840,975	\$38,595,435,571
Exceso (Defecto)	\$696,092,359	\$704,052,049,244	\$715,882,407,243	\$740,684,842,989	\$666,542,903,768	\$422,457,110,682

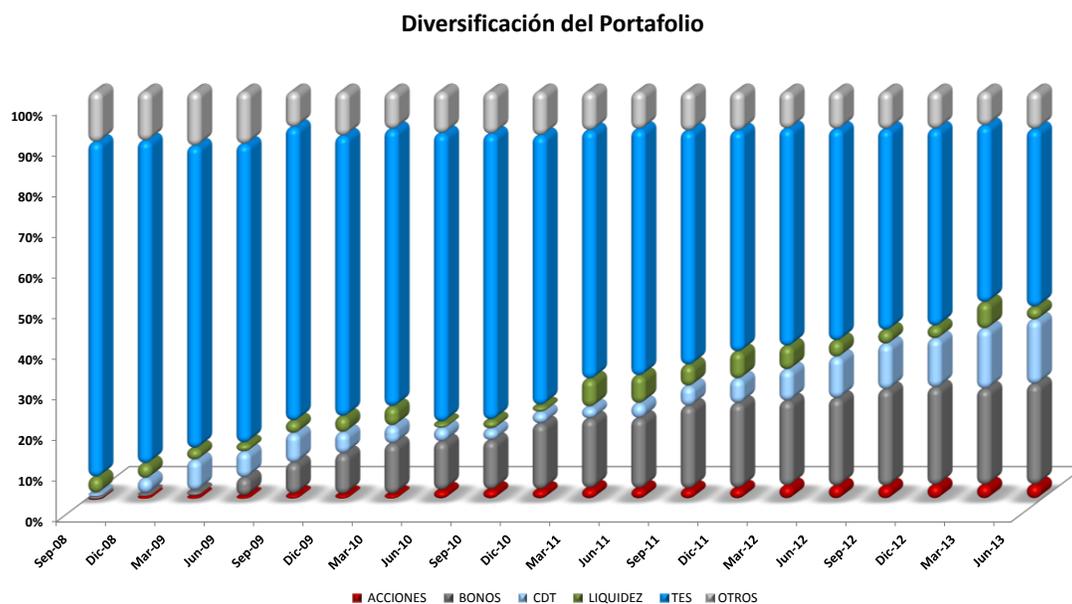
Fuente 1, Balance Positiva a junio 2013

Fuente 2, Elaboración Propia a partir de Estados Financieros

1.4. PRINCIPALES CUENTAS

1.4.1. Gestión de las inversiones

Esta sección inicia con una descripción del proceso de diversificación de Portafolio, que inicia con la operación de Previsora Vida, ya que contaba con un portafolio de \$262, 8 mil millones con corte a agosto 31 de 2008 y en virtud de la cesión de activos, pasivos y contratos, la compañía recibió del ISS un portafolio por valor de \$3,2 billones, invertidos en su gran mayoría en títulos emitidos y avalados por la Nación, TES, en concordancia con lo dispuesto por la Ley 100 de 1993.



Fuente 1, gráficas Informe de Gestión de Portafolio

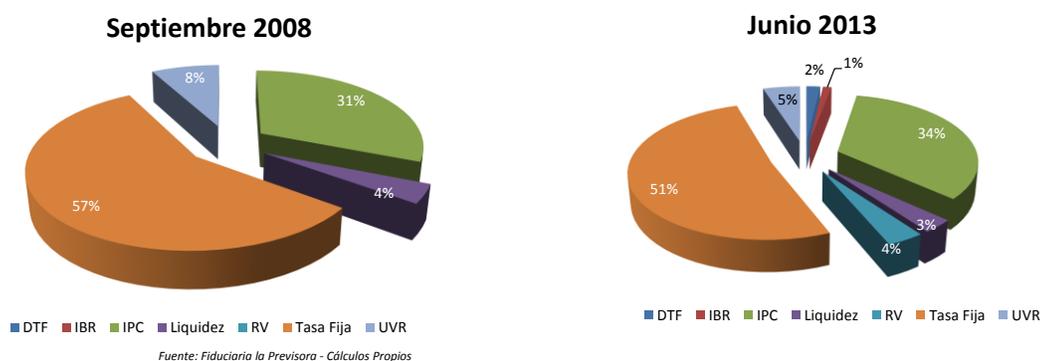
Fuente 2, Elaboración Propia

En Positiva, el portafolio de inversiones que respalda las reservas técnicas, se estructuró en subportafolios por tipo de reserva, teniendo en cuenta la vocación del pasivo, en diferentes plazos, especies, monedas, clasificación de inversiones, emisores y tasas, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2953 de 2010.

El portafolio de inversiones de la compañía pasó de \$3,7 billones en diciembre de 2008 a \$4,3 billones en junio de 2013, período durante el cual de manera sistemática se ha realizado un proceso de diversificación de inversiones en instrumentos financieros enmarcados en criterios de seguridad, rentabilidad y liquidez.

En efecto, el portafolio pasó de tener una composición en TES de \$2,9 billones, es decir el 79% en diciembre de 2008 a \$1,9 billones en junio de 2013, que representan el 44%. Esta disminución de participación de los TES en el total de portafolio, obedece a la recomposición del portafolio, que se ha compensado con un aumento en la inversión de bonos que pasaron de representar el 0,6% (\$21 mil millones) al 25% del total del portafolio (\$1,05 billones); y los CDT de \$135,2 mil millones (3,1%) a \$674,2 mil millones (15,8%), para el mismo período.

Desde el punto de vista de tasa de retorno por activo, en septiembre de 2008 el portafolio de la compañía estaba compuesto en un 57% por títulos indexados a tasa fija, es decir \$2 billones; 31% indexados al IPC, que corresponden a \$1 billón, 8% (\$277,9 mil millones) en UVR y el 3,9 % restante en acciones y liquidez; para junio de 2013, la composición pasó en tasa fija al 51,5%; en IPC al 34% y 5% en UVR, como se observa en el gráfico. Así mismo, las inversiones indexadas en Renta variable, (acciones) corresponden al 3,7% y las asociadas a tasas como DTF e IBR, representaron el 3% y el restante 3.1% a liquidez.

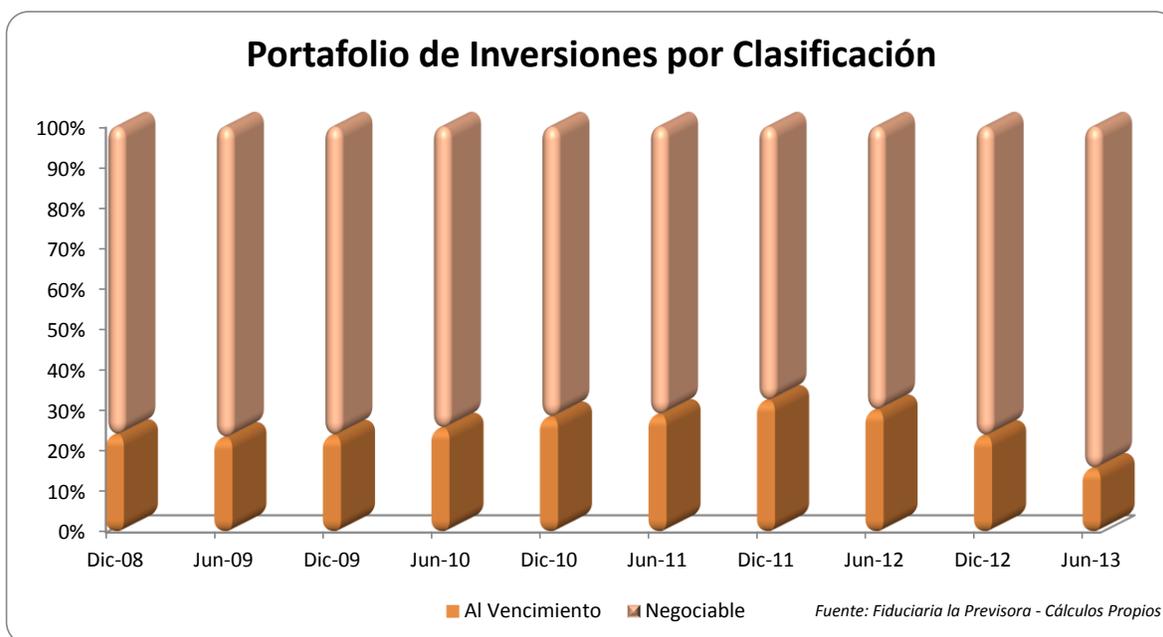


Fuente 1, graficas informe de gestión de portafolio

Fuente 2, Elaboración Propia

En el portafolio desde su inicio hasta junio de 2012, se clasificaron al vencimiento en promedio el 28% de los títulos; al cierre de junio de 2013 este porcentaje disminuyó al 16% como consecuencia del canje de deuda realizado con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en el segundo semestre de 2012 por un monto del 60% de la posición en títulos de tesorería clasificados al

vencimiento e indexados al IPC, con fecha de vencimiento en febrero y marzo del 2013 y del posterior vencimiento de dichos títulos. Los títulos negociables representaron en promedio 73% hasta junio de 2012; para el cierre de junio de 2013, este porcentaje se incrementó al 84%.



Fuente 1, gráficas informe de gestión de portafolio

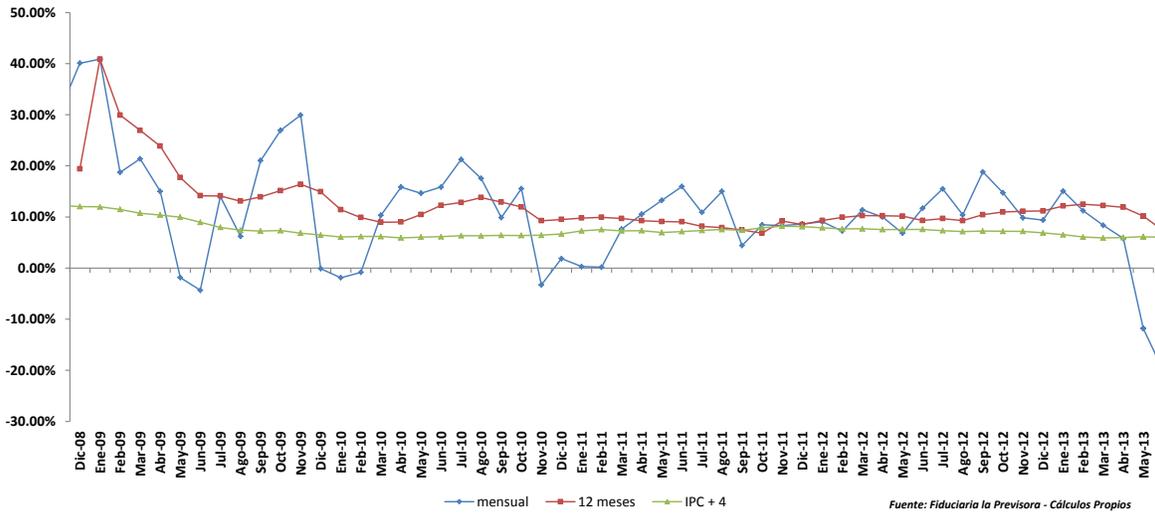
Fuente 2, Elaboración Propia

Sin embargo, recientemente la Junta Directiva en su sesión del 21 de Junio de 2013, aprobó un nuevo porcentaje de clasificación de inversiones hasta el vencimiento para el portafolio de Positiva, equivalente al 20% del valor del portafolio que respalda la reserva técnica, lo cual permitirá mitigar la volatilidad de las tasas de interés, presentada en los últimos 3 meses, efecto que se reflejará en la rentabilidad del portafolio.

Rentabilidad del Portafolio de Inversiones de Renta Fija y Cubrimiento de Reservas Técnicas

Durante el período comprendido entre septiembre de 2008 y junio de 2013, el portafolio de inversiones ha generado rendimientos acumulados por valor de \$1,86 billones, con una rentabilidad doce meses promedio de 12,4%, superior a la nota técnica del IPC+4%.

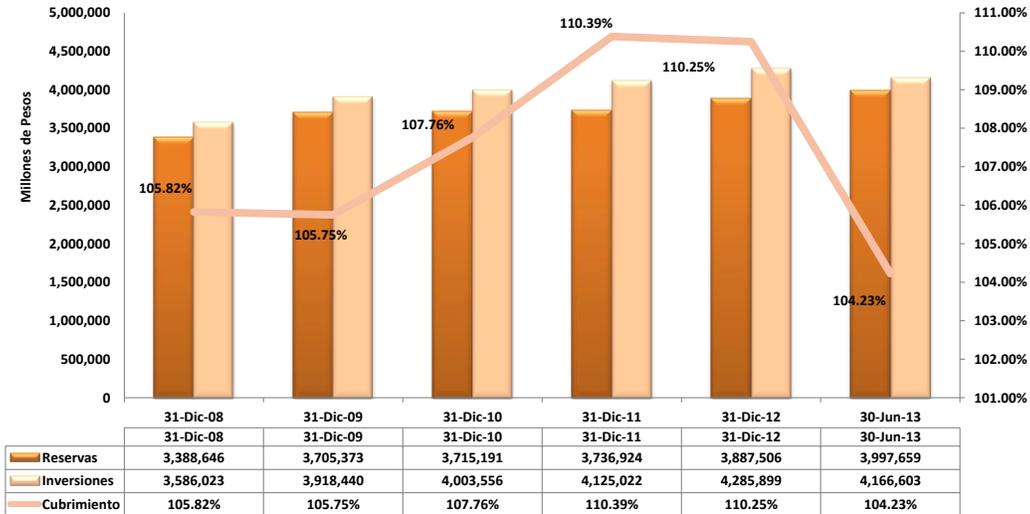
Rentabilidad Portafolio Renta Fija



Fuente 1, gráficas informe de gestión de portafolio
Fuente 2, Elaboración Propia

El producto de la renta de inversiones, le ha permitido a la compañía contar con la liquidez necesaria para atender el pago de mesadas pensionales, monto que ascendió a \$ 1,07 billones en el mismo período, así como garantizar la solvencia para atender las obligaciones contraídas en el mediano y largo plazo. En efecto, el portafolio de inversiones ha cubierto las reservas técnicas por encima del 105%.

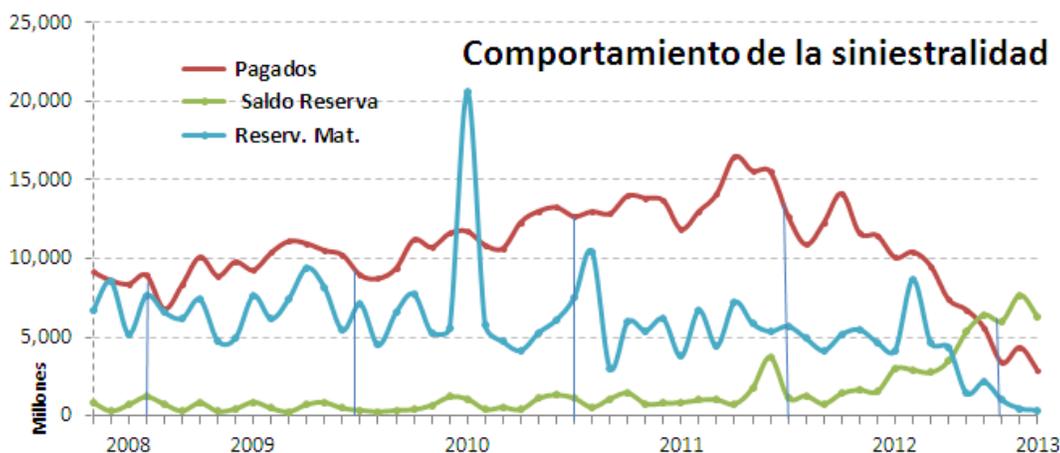
Cubrimiento de Reservas Vs Portafolio



Fuente 1, gráficas informe de gestión de portafolio
Fuente 2, Elaboración Propia

1.4.2. Siniestralidad.

La cuenta de siniestralidad es una de las cuentas fundamentales para la compañía, dado que es la fuente de costos más alta para el ramo de riesgos laborales, por lo que se dedica esta sección para realizar un análisis histórico de esta cuenta, que muestra el comportamiento de la siniestralidad pagada, de las reservas y del saldo de la misma con corte al primer trimestre de 2013, entendiendo 2 cuestiones importantes, la primera es que el concepto de siniestralidad corresponde a la suma de dos componentes, el valor pagado por reconocimientos que se han realizado a un accidente reportado previamente y el valor que queda en la reserva para cubrir los reconocimientos que se generen en el futuro (saldo de la reserva), de modo que cuando nos referimos a siniestralidad estamos haciendo referencia al valor total generado por un reconocimiento y el saldo de la reserva que al momento de análisis tenga constituido el mismo siniestro. Estas dos cuentas se presentan en la siguiente grafica (línea roja y verde respectivamente), al igual que se incluye el comportamiento de la reserva matemática la cual corresponde al valor reservado que cubrirá el pago vitalicio de las mesadas pensionales de afiliados al ramo de ARL que por causas del trabajo perdieron su capacidad laboral en más del 50% (línea azul):



Fuente 1, Resumen reservas siniestros ocurridos y avisados 2013/02

Fuente 2, Elaboración Propia

El pico de la línea azul corresponde al trágico evento que se presentó a mediados de 2010 en el que más de 60 trabajadores perdieron la vida al quedar sepultados en una mina de socavón en Amagá (Antioquia).

La segunda cuestión fundamental corresponde al hecho de que esta información es dinámica. Es decir la gráfica presentada antes con el histórico de siniestralidad pagada, la reserva matemática y el saldo de la reserva de siniestros ocurrido avisados, se actualiza con cada corte que se genera, es decir este histórico será diferente cuando lo analicemos en junio que como se generó en marzo, lo cual se puede entender cuando revisamos que la siniestralidad liquidada en el mes de marzo

incrementara en junio cuando se generen reconocimientos por siniestros que no habían sido avisados en marzo, o incluso que ocurrieron en meses anteriores a marzo; esto se entiende fácilmente si se piensa como la dinámica de gasto de una persona, ya que el registro del gasto del mes evaluado en la primera semana será menor que el registro del gasto de la tercera semana, y solo se tendrá el registro total del gasto del mes al final del mismo. Lo mismo ocurre con la siniestralidad.

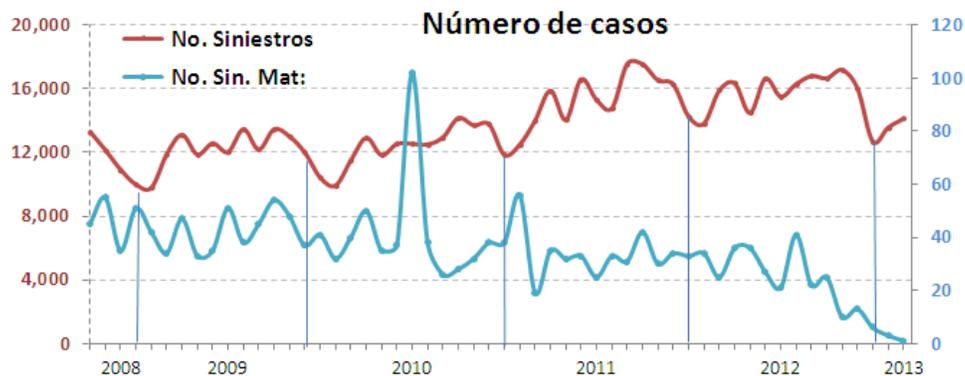
Por lo anterior es importante aclarar que teóricamente la curva de siniestralidad tiene un periodo de estabilización (es decir que alcanza un valor que no se incrementara significativamente) en un periodo de año y medio, lo que implica que la curva histórica de siniestralidad será una muy buena aproximación del gasto total que representa este rubro solo después de los 18 meses. En este sentido la curva de color rojo (primera grafica arriba), asociada a la siniestralidad pagada crecerá y se estabilizara al cabo de 18 meses, por lo que debe haber prudencia con la interpretación de la disminución que tiene en los últimos meses ya que seguramente incrementará en el análisis de un período futuro.

Debe entenderse que el saldo de la reserva tiene un comportamiento contrario a la siniestralidad liquidada, pues del saldo se obtienen los recursos para pagar las prestaciones, luego al disminuir el primero aumenta el segundo por lo que las curvas roja y verde se mueven en sentido contrario y tiene un efecto de compensación, es decir, la curva de liquidación se incrementará como máximo a lo que está disponible en el saldo correspondiente a la curva verde.

El número de siniestros avisados histórico es una variable directamente proporcional y bien relacionada con la siniestralidad, pues entre mayor sea la cantidad de siniestros reportados, mayor será el valor de la siniestralidad pagada

1.4.3. Accidentes Mortales vs accidentes No mortales.

En la siguiente gráfica, el eje de la derecha (curva azul), se muestra el comportamiento de los accidentes mortales, se decir que muestra el número de accidentes mortales reportados desde 2008 y en el eje de la izquierda (curva roja), el comportamiento de los accidentes no mortales. Se destaca de esta gráfica el comportamiento decreciente del número de siniestros que pasan a la reserva matemática (línea azul con eje a la derecha), asociada principalmente a la siniestralidad mortal y mitigada por el impacto que ha tenido sobre esta, el desarrollo de las Unidades Estratégicas de Prevención desde 2011, en cuanto al comportamiento del número de siniestros avisados en total (línea roja eje izquierdo), se observa un comportamiento creciente desde 2008 hasta 2011 con una estabilización relativa en el 2012 que tuvo un promedio de reporte superior a los 14.000 siniestros mensuales.

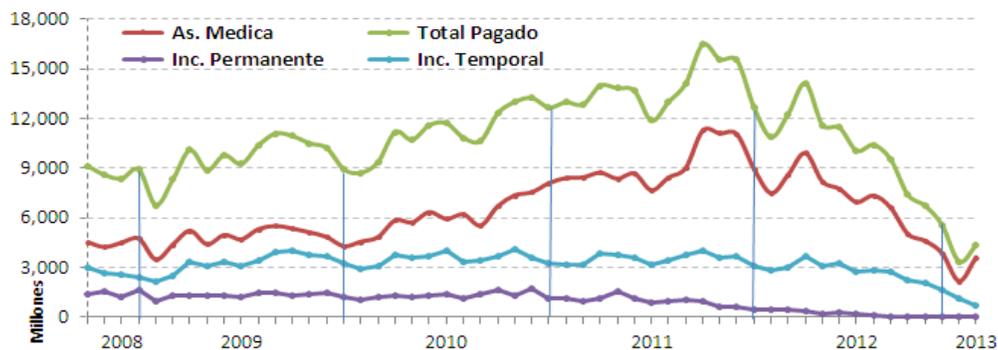


Fuente 1, Resumen reservas siniestros ocurridos y avisados 2013/02

Fuente 2, Elaboración Propia

1.4.4. Siniestralidad pagada por tipo de prestación.

Al detallar la curva de siniestralidad pagada (curva verde) por tipo de prestación, se logra apreciar que el mayor componente está en pagos por asistencia médica (curva roja), que presentan un crecimiento marcado desde el último trimestre de 2010 y todo el 2011, pasando de un valor de pagos de menos de \$6.000 millones promedio mes durante 2008 y 2009 a casi \$12.000 millones en el último trimestre de 2011, por lo que la compañía se ha enfocado en concentrar esfuerzos para buscar eficiencias y optimizaciones en los diferentes procesos, como es el caso del reconocimiento de prestaciones por asistencia médica:

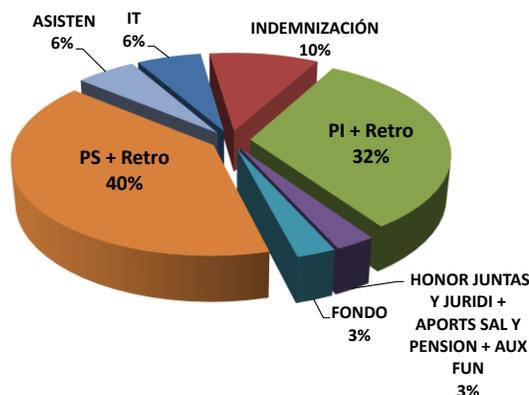


Fuente 1, Resumen reservas siniestros ocurridos y avisados 2013/02

Fuente 2, Elaboración Propia

A continuación se presenta la distribución del total de la reserva, donde podemos observar su composición:

1.4.5. Distribución con corte a febrero de 2013 por tipo de prestación.



Fuente 1, Resumen reservas siniestros ocurridos y avisados 2013/02

Fuente 2, Elaboración Propia

Los análisis de siniestralidad liquidada anteriores se concentran principalmente en las prestaciones asistenciales, las incapacidades temporales y las indemnizaciones, que representan menos del 30% del total de la reserva, ya que el 70% restante corresponde a reclamaciones por pensión. En efecto, durante el año 2012 se constituyeron entre pensiones de invalidez, pensiones de supervivencia y sustituciones pensionales 892 pensiones por valor de \$144.625,35.

Otros indicadores

Con el fin de detallar un poco más la información financiera de la compañía, a continuación se presenta el resumen de los principales indicadores financieros y su comportamiento para los 4 años de gestión de positiva.

Siniestralidad Neta. Se determina por el cociente resultante de dividir los costos asociados a los siniestros entre las primas devengadas. Entre más bajo sea el resultado, más rentable es la empresa ya que invierte menor cantidad de lo que percibe por primas en la atención de siniestros.

Ratio de Gastos: Mide la proporción de gastos con respecto a los ingresos, este índice debe ser menor que 1 ya que de lo contrario la compañía estaría gastando más de lo que percibe y se haría financieramente inviable.

Nivel de solvencia. Se determina por el cociente resultante de dividir el activo entre el pasivo. Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Coefficiente de Liquidez. Es similar al nivel de solvencia solo que mide la parte del corriente de los activos y del pasivo, se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el

pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa, es equivalente a un nivel de solvencia de corto plazo.

Coefficiente de endeudamiento. Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

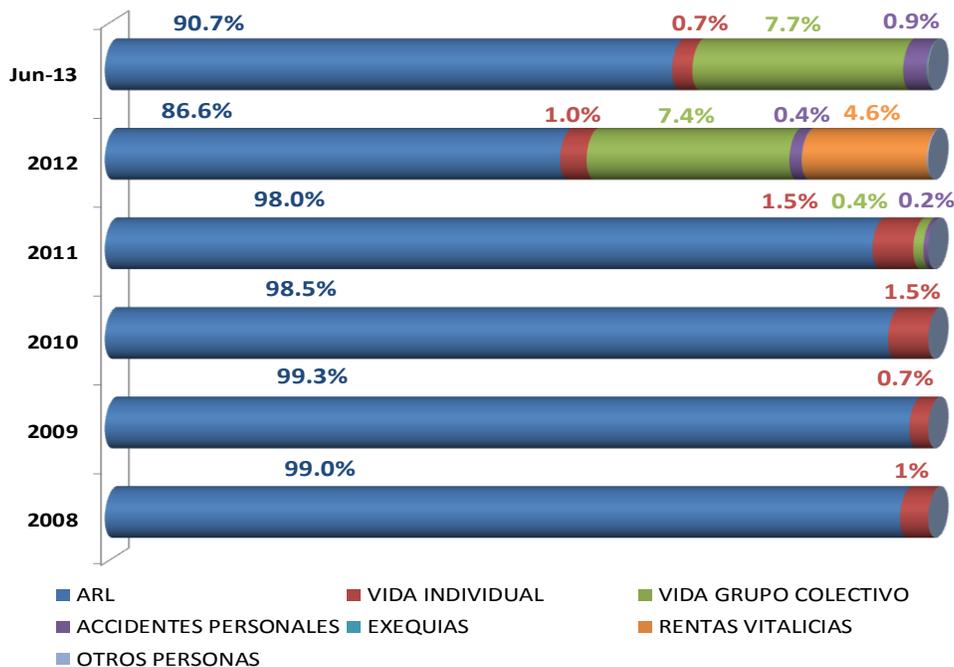
Grado de autonomía. Se determina por el cociente resultante de dividir el patrimonio entre el pasivo. Entre más alto sea el resultado, mayor independencia financiera tiene la compañía, es decir que cuenta con suficientes recursos (en caso de ser mayor a 1) para solventar sus obligaciones.

INDICADOR	FORMULA	2009		2010		2011		2012	
SINIESTRALIDAD NETA	= $\frac{\text{SINIESTROS INCURRIDOS}}{\text{PRIMAS DEVENGADAS}}$	212900.1	0.62	80886.5	0.22	192561.7	0.49	429522.7	0.80
		341941.1		368145.2		396429.2		539728.9	
RATIO DE GASTOS (NETO)	= $\frac{\text{GASTOS GENERALES}}{\text{PRIMAS DEVENGADAS}}$	98357.1	0.29	101514.1	0.28	113471.6	0.29	108525.1	0.20
		341941.1		368145.2		396429.2		539728.9	
NIVEL DE SOLVENCIA	= $\frac{\text{ACTIVO}}{\text{PASIVO NO CORRIENTE} + \text{PASIVO CORRIENTE (TOTAL PASIVO)}}$	4,788,665.40	1.25	4,801,112.70	1.27	4,860,098.10	1.28	5,001,264.7	1.26
		3,827,450.00		3,776,743.20		3,804,443.40		3,976,777.20	
COEFICIENTE DE LIQUIDEZ	= $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	3,241,381.00	5.83	3,083,015.50	7.27	3,042,755.30	10.94	3,499,228.4	14.22
		556,424.00		423,888.10		278,027.40		246,103.60	
COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO	= $\frac{\text{PASIVO (No incluye Reservas Técnicas)}}{\text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO (No incluye Reservas Técnicas)}}$	179,750.30	0.16	99,854.40	0.09	73,595.60	0.07	85,729	0.08
		1,140,965.70		1,124,223.90		1,129,250.30		1,111,161.00	
GRADO DE AUTONOMÍA	= $\frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{PASIVO (No incluye Reservas Técnicas)}}$	961,215.40	5.35	1,024,369.50	10.26	1,055,654.70	14.34	1,024,487.5	11.95
		179,750.30		99,854.40		73,595.60		85,729	

2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En la perspectiva de clientes se aprecia la evolución de la compañía en lo referente al desarrollo de productos y la atención a la demanda de servicios de la población asegurada; junto con la perspectiva financiera, en esta sección, se muestran los resultados alcanzados por la compañía en los objetivos orientados a nuestros clientes y asegurados, donde se destacan la participación de mercado, los niveles de satisfacción y el servicio al cliente.

En esta primera parte se muestra el comportamiento que han tenido los ramos de vida comercializados por Positiva en términos de primas emitidas, iniciando en septiembre de 2008 con los ramos de vida individual y ramos de ARP, llegando a junio de 2013 a contar con un portafolio de 10 ramos (de los cuales el Ramo de Desempleo fue aprobado por la Superintendencia Financiera de Colombia pocos días antes de la publicación de este informe).



Fuente: Grafica diversificación portafolio de positiva, elaboración propia.

2.1. PARTICIPACIÓN DE POSITIVA EN EL SECTOR (POR RAMO EN PRIMAS EMITIDAS).

Con una visión de crecimiento, POSITIVA, encamina sus esfuerzos en garantizar la satisfacción de las necesidades de los Colombianos en términos de aseguramiento, con un portafolio diversificado que se ajuste a sus necesidades y cumpla cabalmente con su oferta de valor, diseñando y ofreciendo productos para todos los segmentos de mercado y para la diversidad de sectores económicos que operan en el territorio nacional.

En el año 2012, el Ramo de Vida Grupo creció un 18.4%, apalancado por la dinámica favorable de Positiva en el ramo, la cual presentó una producción nueva de \$37.558 millones, que le significó aumentar su participación de mercado del 0.1% al 1.9% en un año.

Las primas emitidas acumuladas en los primeros cinco meses del año, en el Ramo de Vida Grupo han crecido un 11.8% por ciento, alcanzando una producción de \$930.292 millones. Crecimiento que ha estado influenciado principalmente por la dinámica del crédito en los primeros meses, a pesar del aumento de las tasas de interés reales.

En particular, Positiva ha continuado con su tendencia ascendente, con un crecimiento del 37% en cinco meses, permitiéndole aumentar su participación de mercado de 1.8% en mayo de 2012 a 2.2% en mayo de 2013. Producción acumulada a mayo de 2013 que representa el 53% de la producción del año 2012, ver cuadro siguiente.

VIDA GRUPO COLECTIVO (Cifras en millones)		
AÑO	PRIMAS EMITIDAS POSITIVA	TOTAL PRIMAS EMITIDAS SECTOR
2011	1520.34	1765437.25
2012	39078.13	2091103.04
May-12	15114.75	832242.29
May-13	20685.61	930292.07

En el año 2012, el Ramo de Accidentes Personales aumentó un 12.3%, en este mismo periodo Positiva incremento sus ventas en \$1.656 millones, derivando en un aumento en la participación del mercado en este año de 0.2% al 0.5%.

De forma similar, el Ramo de Accidentes Personales en lo corrido del año 2013, ha crecido un 13 por ciento, 1.8 puntos porcentuales más que el crecimiento de idéntico periodo del año anterior, las ventas alcanzaron los \$242.924 millones de primas emitidas, lo que refleja la menor concentración de este ramo (Ver cuadro siguiente).

En particular, Positiva en los cinco primeros meses del año creció un 125%, lo cual adquiere una mayor connotación, si se parte de que estas primas representan las ventas acumuladas a todo el año 2012, de esta forma, la participación de Positiva en el mercado continuó en aumento, subiendo del 0.5% a 0.9% en este periodo.

ACCIDENTES PERSONALES (Cifras en millones)		
AÑO	PRIMAS EMITIDAS POSITIVA	TOTAL PRIMAS EMITIDAS SECTOR
2011	698.72	463873.71
2012	2354.69	520861.77
May-12	1017.78	214957.81
May-13	2289.24	242923.55

El ramo de vida individual en el año 2012 creció 8.4%, por el contrario Positiva en este mismo periodo decreció un 16%, \$969 millones menos, lo que se reflejó en la disminución en la participación del 1.3% al 1.0%.

De hecho, la producción acumulada del ramo de vida individual a mayo ha crecido un 3.4%, muy por debajo del crecimiento de 2012 en el que creció un 8.1%, consecuencia de que este es uno de los ramos más concentrados del mercado, en donde una sola compañía constituye el 54% de la producción del ramo.

Específicamente Positiva en los cinco primeros meses del año decreció un 7.6%, decrecimiento superior en 1.4 puntos comparado con el mismo periodo del año anterior. Tendencia que se prevé revertir en los próximos meses con las ventas de los nuevos productos del ramo, ver cuadro.

VIDA INDIVIDUAL		
AÑO	PRIMAS EMITIDAS POSITIVA	TOTAL PRIMAS EMITIDAS SECTOR
2008	-	366989.13
2009	-	387862.59
2010	-	430215.62
2011	-	481077.34
2012	-	521431.97
May-12	2067	182521.64
May-13	1909	188708.76

El ramo de exequias en el año 2012, creció un 12%, en este mismo año Positiva alcanzó una producción de \$37 millones, que se explica por una producción interna. Así mismo, en lo corrido del año 2013, la producción total del ramo ha aumentado un 5%, meses en los que Positiva reporta una producción de \$111 millones.

EXEQUIAS		
AÑO	PRIMAS EMITIDAS POSITIVA	TOTAL PRIMAS EMITIDAS SECTOR
2012	36.95	54760.1
May-12	0	22069.4
May-13	110.64	23257.26

El ramo de rentas vitalicias en el año 2012, creció un 8.8%, impulsado por la producción nueva de Positiva de \$24.100 millones, que le representó a la compañía alcanzar en un corto tiempo una participación de mercado de 3.2%.

Del mismo modo, en los primeros meses de 2013, el ramo de rentas vitalicias ha crecido un 13.5%, a pesar de la menor producción en el ramo de Positiva, disminución de más de \$8.356 millones, ver cuadro siguiente.

RENTAS VITALICIAS		
AÑO	PRIMAS EMITIDAS	TOTAL PRIMAS EMITIDAS SECTOR
2012	24100.07	758181.65
May-12	8396.02	298702.82
May-13	39.54	338904.51

Finalmente, el comportamiento favorable en los últimos años de ramos como vida grupo y accidentes personales, ha permitido que Positiva se consolide como una de las más importantes compañías de seguros en el país, a través de la diversificación del portafolio de productos.

2.1.1. Vida individual

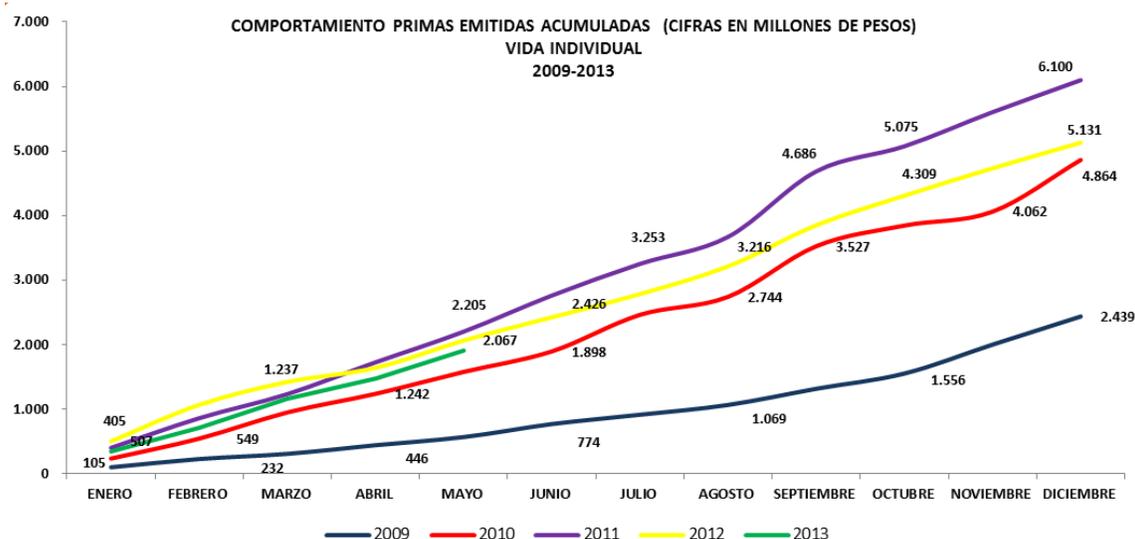
En el ramo de vida individual se comenzó el 2009 con una producción de \$105 millones y se terminó con \$2.439 millones. Para el año de 2010 se tuvo un crecimiento del 99% con respecto al 2009, al pasar de \$2.439 millones a \$4,864 millones de pesos, respectivamente. Es decir que se duplicó la producción para este período de tiempo.

La producción en 2011 fue de \$6,100 millones de pesos, lo que representa un crecimiento del 25% con respecto al 2010. Es importante mencionar que la producción del 2011 estuvo jalonada en gran medida por el producto Largo Plazo Inversión.

Posteriormente, durante el año 2012 se tuvo un decrecimiento del 16% al pasar de \$6,100 millones en 2011 a \$5,131 millones de pesos en 2012, lo que se explica en parte por la modificación de políticas de la Compañía frente al producto Largo plazo inversión. Para el 2013, Positiva decrece en 7.6 % en los primeros cinco meses del año comparado con el mismo período del 2012, situación que se prevé superar con la implementación de estrategias enfocadas al ramo, tales como: comercialización del nuevo producto Inversión Positiva, plan de formación de intermediarios (capacitaciones, curso virtual convenio de productividad, convención anual de ventas y premios entre otros) y plan de comunicación seguros dotales largo plazo en medios masivos. En el gráfico a continuación se observa el comportamiento de la producción del ramo de Vida Individual para el periodo descrito anteriormente.

Fuente: Fasecolda – indicadores de Gestión Cifras en millones de pesos

COMPORTAMIENTO RAMO DE VIDA INDIVIDUAL PERIODO 2009-2013 ACUMULADO						
AÑO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2009	918	1,069	1,320	1,556	2,004	2,439
2010	2,465	2,744	3,527	3,847	4,062	4,864
2011	3,253	3,672	4,686	5,075	5,603	6,100
2012	2,787	3,216	3,852	4,309	4,734	5,131
2013						



Fuente: Fasecolda indicadores de gestión 2009-2013, elaboración propia.

2.1.2. Vida Grupo

COMPORTAMIENTO RAMO DE VIDA GRUPO PERIODO 2011-2013 ACUMULADO						
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
2011	-	-	6	52	90	158
2012	1,853	5,560	8,997	11,406	15,115	18,228
2013	4,101	7,980	12,318	16,578	20,686	

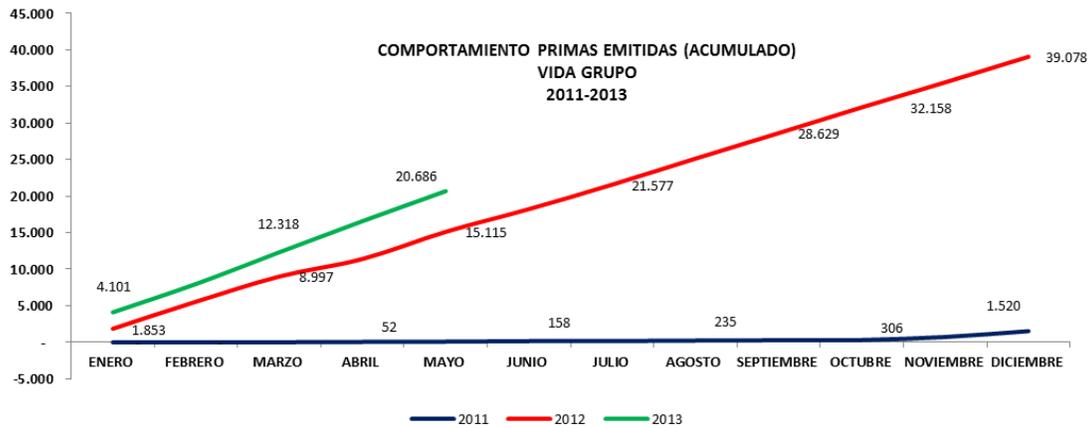
Fuente: Fasecolda – indicadores de Gestión Cifras en millones de pesos

COMPORTAMIENTO RAMO DE VIDA GRUPO PERIODO 2011-2013 ACUMULADO						
AÑO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2011	175	235	277	306	726	1,520
2012	21,577	25,132	28,629	32,158	35,571	39,078
2013						

Fuente: Fasecolda – indicadores de Gestión Cifras en millones de pesos

En el ramo de vida grupo durante 2012 se tuvo una producción de \$39,078 millones de pesos, representada en un crecimiento de 2470% respecto al 2011. El crecimiento anterior se explica por ser el primer año de producción del ramo por parte de Positiva. Como explicación de lo anterior es importante tener en cuenta que el 2011 fue el primer año de producción del ramo por parte de Positiva y que se tuvo una participación activa en licitaciones al ganar negocios importantes como: Policía Nacional, Banco Agrario, Cámara de representantes, Gobernación de Santander e INPEC.

En los primeros cinco meses de 2013 se evidencia un crecimiento en Vida Grupo del 37% respecto al 2012, el cual se espera mantener a partir de iniciativas como el plan de formación con intermediarios, alianzas con canales de distribución y estructuración del equipo de licitaciones. En el gráfico que sigue se puede apreciar el comportamiento del ramo en el periodo 2011-2013.



Fuente: Fasecolda indicadores de gestión 2011-2013, elaboración propia.

2.1.3. Accidentes Personales

COMPORTAMIENTO RAMO DE ACCIDENTES PERSONALES PERIODO 2011-2013 ACUMULADO						
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
2011	-	-	6	12	35	115
2012	111	593	814	912	1,018	1,071
2013	372	1,142	1,598	1,979	2,289	

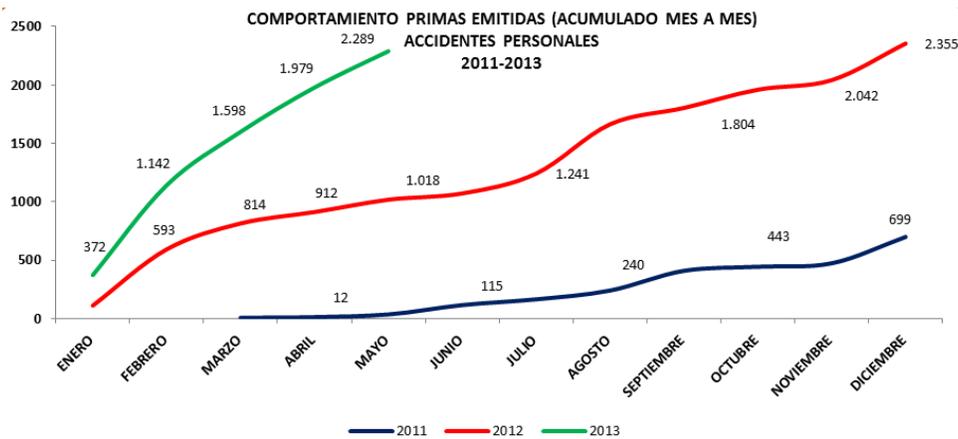
Fuente: Fasecolda – indicadores de Gestión Cifras en millones de pesos

COMPORTAMIENTO RAMO DE ACCIDENTES PERSONALES PERIODO 2011-2013 ACUMULADO						
AÑO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2011	165	240	409	443	473	699
2012	1,241	1,663	1,804	1,960	2,042	2,355
2013						

Fuente: Fasecolda – indicadores de Gestión Cifras en millones de pesos

En el ramo de accidentes personales la producción en 2012 fue de \$2,355 millones de pesos lo que representa un crecimiento de 237% frente a 2011, el cual se obtuvo como resultado de la colocación de pólizas del producto escolar “Generación Positiva” y AP corto plazo.

Durante los primeros cinco meses de 2013 se evidencia un crecimiento del 125% respecto al mismo periodo de 2012, comportamiento que se debe al ingreso de cuentas como: Fundación de la Mujer, Colombiana de Asistencia LTDA, Universidad Mariana, Universidad Manuela Beltrán, Corporación Universitaria del Meta dentro de las más representativas. Actualmente se trabajan estrategias en el ramo enfocadas en: acuerdo de productividad con intermediarios, alianza con asomicrofinanzas y empresas e instituciones (hoteles, universidades, colegios, agencias de viaje), fortalecimiento y capacitación de la red asistencial. En el gráfico a continuación se observa el comportamiento del ramo en el periodo descrito.



Fuente: Fasecolda indicadores de gestión 2011-2013, elaboración propia.

2.1.4. Rentas Vitalicias

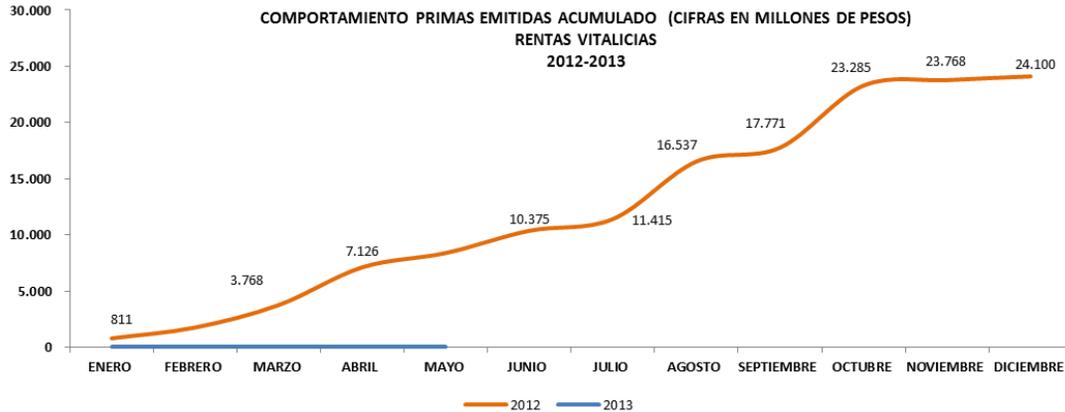
COMPORTAMIENTO RAMO DE RENTAS VITALICIAS PERIODO 2012-2013 ACUMULADO						
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
2012	811	1,772	3,768	7,126	8,396	10,375
2013	40	40	40	40	40	

Fuente: Fasecolda – indicadores de Gestión Cifras en millones de pesos

COMPORTAMIENTO RAMO DE RENTAS VITALICIAS PERIODO 2012-2013 ACUMULADO						
AÑO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2012	11,415	16,537	17,771	23,285	23,768	24,100
2013						

Fuente: Fasecolda – indicadores de Gestión Cifras en millones de pesos

En el ramo de rentas vitalicias en el año 2012 se tuvo una producción creciente, siendo los meses de Agosto y Octubre los de mejores resultados. Durante el 2013, la producción se ha visto afectada básicamente por la volatilidad de los mercados financieros, aun así para el mes de Julio se realizó un negocio por valor de \$971 millones. En el gráfico a continuación se observa el comportamiento de la producción del ramo de Rentas Vitalicias para el período de tiempo descrito anteriormente.



Fuente: Fasecolda indicadores de gestión 2012-2013, elaboración propia.

Nota: En lo corrido del año 2013, Positiva no se ha registrado producción nueva del ramo

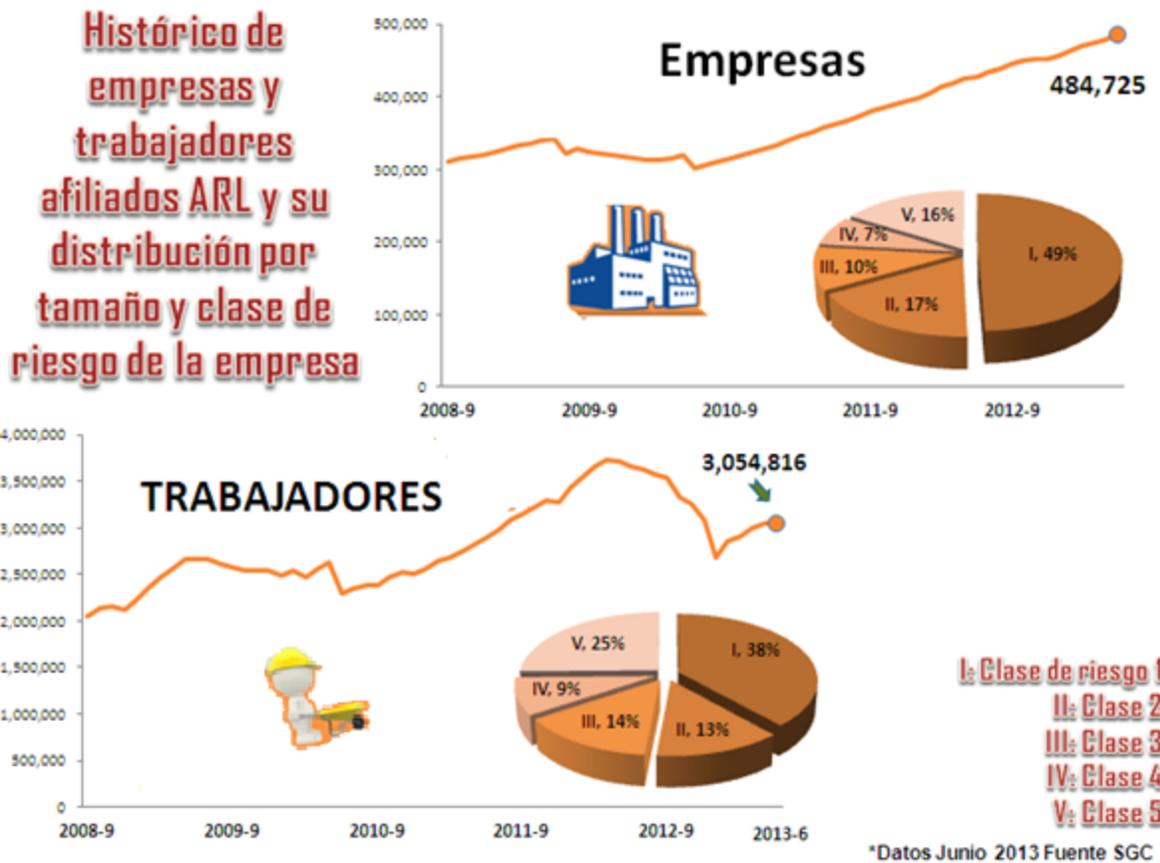
2.2. PARTICIPACIÓN DE POSITIVA EN EL SECTOR ARL (PRIMAS Y ASEGURADOS).

De acuerdo a información generada a través de Fasecolda, el Sistema General de Riesgos Laborales a Diciembre del año 2012 cerró con un total de 8.093.537 trabajadores y 582.506 empresas afiliadas. Frente a lo que va corrido del año 2013, para el mes de Mayo se cuenta con 8.327.534 de trabajadores y 616.795 empresas afiliadas, que denota un crecimiento aproximado del 2.89% en trabajadores y 5,56% de empresas.

La participación de Positiva Compañía de Seguros tanto para trabajadores y empresas sigue siendo mayoritaria, para Mayo del 2013 cuenta con el 77,8 % de empresas y el 36,7% de trabajadores afiliados.

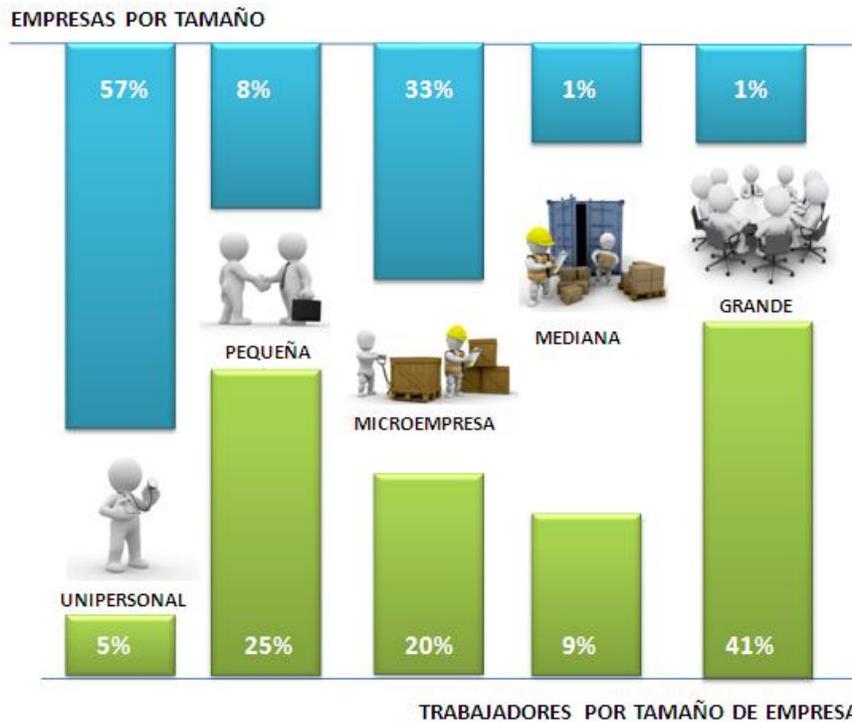
El comportamiento de trabajadores y afiliados de Positiva Compañía de Seguros, comparando los periodos de Mayo del 2013 y Mayo del 2012 se ve reflejado en un aumento del 11,58% (equivalente a 55.572) en empresas frente a un 6.04% (equivalente a 7.792) del promedio crecimiento de empresas del sector asegurador sin Positiva. Para los trabajadores se registró una reducción del 17,5% (-649.734) frente a un incremento del 8,78%(425.632) de sector asegurador sin Positiva; la reducción en el número de trabajadores obedeció a una depuración masiva de datos de trabajadores en los sistemas de información que maneja el producto ARL, ejercicio realizado bajo lineamientos definidos para las empresas del sector.

En promedio, la compañía, en los últimos cinco años, ha mantenido un promedio del 75% de participación de las empresas y un 38% de los trabajadores, siendo la compañía con más participación en el Sistema General de Riesgos Laborales. Para el mes de Mayo de 2013, Positiva Compañía de Seguros afilia a un total de 479.921 empresas y 3.055.525 trabajadores.



La participación de primas por el ramo ARL de Positiva Compañía de Seguros para el Mes de Mayo de 2013, según información de Fasecolda es del 26% (\$236.347.430.000 mcte), cifra que es superior al 23,4% (\$185.881.640.000 mcte) conseguido en el mismo periodo del año 2012.

Los esfuerzos de la Compañía, tal como lo evidencia el crecimiento en el número de empresas clientes y asegurados, así como la aprobación por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia –SFC de siete ramos adicionales a los iniciados con la operación de POSITIVA, se han visto capitalizados en la confianza demostrada por sus grupos interés. Prueba de ello son los resultados de la Encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría para el año 2012, en donde se alcanzó un nivel de satisfacción del 87% en el indicador de Calidad General de los Productos y Servicios que presta la Compañía a sus clientes.



De igual forma, el número de trabajadores afiliados a POSITIVA conserva la misma tendencia, al pasar de 2.051.605 trabajadores afiliados en septiembre de 2008 a 3.085.425 a Diciembre de 2012 (un aumento del 50.4%). Esto implica que la participación pasó de 33% a 40% en dicho periodo.

Como se ha mencionado en informes anteriores, la Compañía mantiene una importante concentración de empresas unipersonales y pequeñas, lo que implica una garantía de cobertura en riesgos laborales en todo el país, cumpliendo así su compromiso y responsabilidad con los trabajadores Colombianos.

SECTORES ESTRATÉGICOS

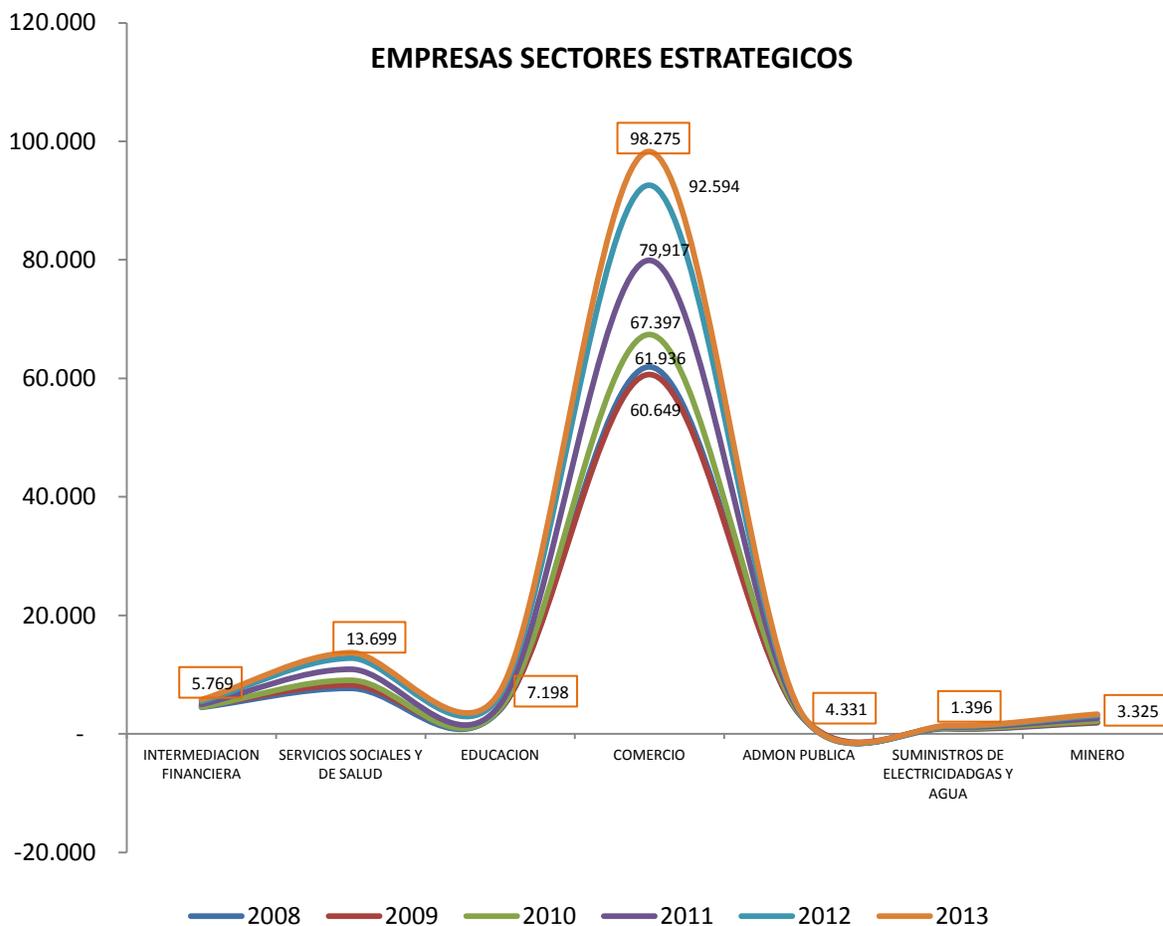
EMPRESAS

NÚMERO EMPRESAS AFILIADAS POR SECTORES ESTRATÉGICOS							
AÑO	INTERMEDIACION FINANCIERA	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	EDUCACION	COMERCIO	ADMON PUBLICA	SUMINISTROS DE ELECTRICIDADGAS Y AGUA	MINERO
2008	4,485	7,686	4,048	61,936	3,450	869	1,885
2009	4,670	8,249	4,212	60,649	3,590	967	1,971
2010	4,542	9,049	4,291	67,397	3,638	1,024	2,154
2011	4,977	10,906	4,973	79,917	3,908	1,190	2,632
2012	5,471	12,788	6,573	92,594	4,138	1,309	3,110
2013	5,769	13,699	7,198	98,275	4,331	1,396	3,325

Fuente: SCG afiliaciones – Junio 2013

Para el ramo de ARL en el número de empresas afiliadas por sectores estratégicos, se destaca principalmente el sector de comercio, el cual desde 2008 ha aportado año a año una participación de más del setenta por ciento (70%) en el número de empresas afiliadas dentro de los sectores estratégicos de la Compañía; en lo corrido de 2013 este sector contribuye con 98,275 empresas lo que equivale al 73.3% de participación. Es importante mencionar que para Junio de 2013 Positiva cuenta con el 78% del mercado en esta actividad económica, al afiliar 98,275 empresas de 125,722 presentes en el mercado.

El sector de servicios sociales y de salud es el segundo en cuanto a participación para el periodo comprendido entre 2008 y 2013, al cierre del 2012 participó con el 10.15%. De la misma manera es significativo señalar que el sector de intermediación financiera fue el tercero en importancia para Positiva durante 2008, 2009, 2010 y 2011; sin embargo para 2012 y en los primeros seis meses de 2013 ha cedido esta posición al sector educación. En el gráfico a continuación se puede observar el comportamiento analizado en el periodo de tiempo descrito.



Fuente: SCG afiliaciones – Junio 2013

Adicionalmente al comparar el comportamiento de los sectores estratégicos de la Compañía frente a su desempeño en el mercado, se puede evidenciar que Positiva cuenta con un mayor crecimiento que el mercado dentro del sector comercio en el periodo 2009-2013. Para Junio de 2013 el Mercado crece al 11.9%, mientras que positiva crece al 13.7%. El sector de servicios sociales y de salud tiene la misma evolución al ser el crecimiento de Positiva mayor que el del mercado de 2009 a 2013 y en lo corrido de 2013 se ubica en el 16.4% frente al -4.4% del mercado.

EVOLUCIÓN NÚMERO EMPRESAS AFILIADAS POR SECTORES ESTRATÉGICOS EN EL MERCADO									
SECTOR/AÑO	2009	2010	Crec 10/09	2011	Crec 11/10	2012	Crec12/11	2013	Crec Jun13/Jun12
Administración pública y defensa	4,642	4,557	-1.83%	4,853	6.5%	5,291	9.0%	5,440	6.8%
Comercio	88,097	89,295	1.36%	101,291	13.4%	113,245	11.8%	125,722	11.9%
Educación	7,677	7,596	-1.06%	8,160	7.4%	9,366	14.8%	10,773	16.3%
Eléctrico, gas y agua	1,616	1,632	0.99%	1,792	9.8%	1,935	8.0%	2,048	9.3%
Intermediación Financiera	8,025	7,262	-9.51%	7,612	4.8%	8,172	7.4%	8,747	8.5%
Minero	3,086	3,201	3.73%	3,902	21.9%	4,721	21.0%	5,357	14.7%
Servicios sociales y de salud	14,060	14,547	3.46%	16,566	13.9%	18,764	13.3%	21,055	-4.4%

Fuente: Fasecolda – RP datos, SCG afiliaciones – Junio 2013

EVOLUCIÓN NÚMERO EMPRESAS AFILIADAS POR SECTORES ESTRATÉGICOS EN POSITIVA									
SECTOR/AÑO	2009	2010	Crec 10/09	2011	Crec 11/10	2012	Crec12/11	2013	Crec Jun13/Jun12
Administración pública y defensa	3,590	3,638	1.3%	3,908	7.4%	4,138	5.9%	4,331	6.6%
Comercio	60649	67397	11.1%	79917	18.6%	92,594	15.9%	98,275	13.7%
Educación	4,212	4,291	1.9%	4,973	15.9%	6,573	32.2%	7,198	21.6%
Eléctrico, gas y agua	967	1,024	5.9%	1,190	16.2%	1,309	10.0%	1,396	12.2%
Intermediación Financiera	4,670	4,542	-2.7%	4,977	9.6%	5,471	9.9%	5,769	10.7%
Minero	1,971	2,154	9.3%	2,632	22.2%	3,110	18.2%	3,325	14.9%
Servicios sociales y de salud	8,249	9,049	9.7%	10,906	20.5%	12,788	17.3%	13,699	16.4%

Fuente : Fasecolda – RP datos, SCG afiliaciones – Junio 2013

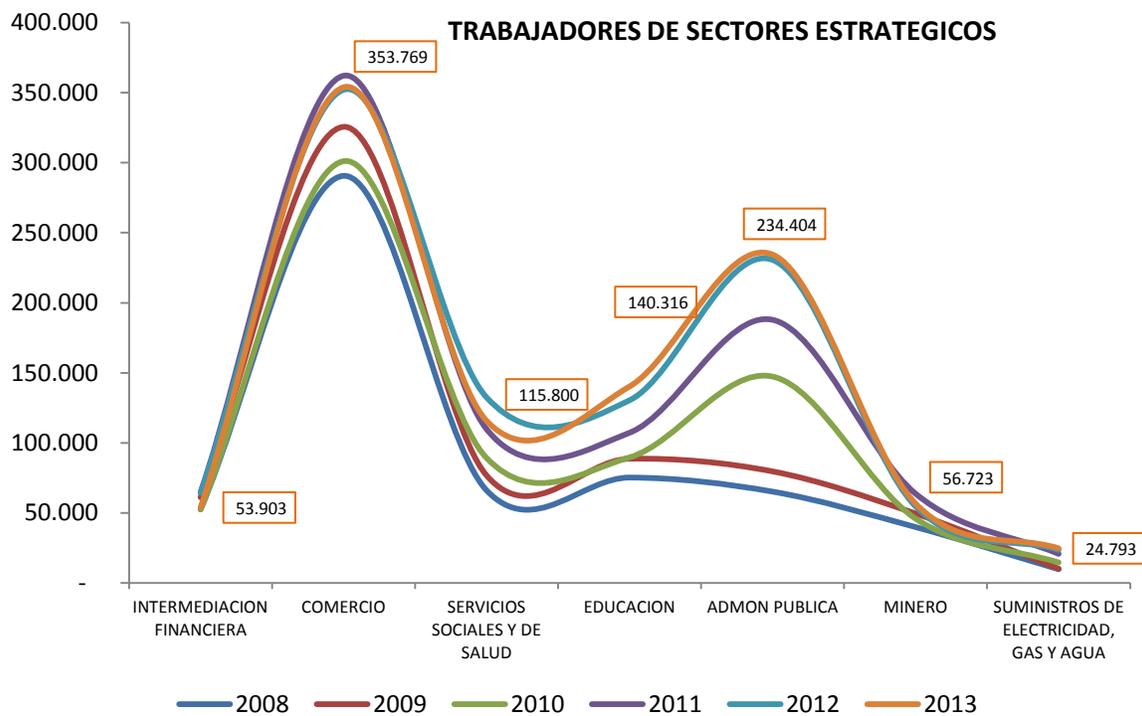
TRABAJADORES

NÚMERO DE TRABAJADORES AFILIADOS POR SECTORES ESTRATÉGICOS							
AÑO	INTERMEDIACION FINANCIERA	COMERCIO	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	EDUCACION	ADMON PUBLICA	MINERO	SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
2008	52,555	290,568	66,147	75,305	65,274	39,972	9,908
2009	61,191	325,550	76,804	88,763	79,692	49,636	10,282
2010	52,663	301,038	89,259	89,707	147,380	45,993	14,707
2011	64,779	361,988	109,865	107,312	187,855	63,797	20,837
2012	64,513	351,998	132,499	130,478	230,620	54,752	23,744
2013	53,903	353,769	115,800	140,316	234,404	56,723	24,793

Fuente: SCG afiliaciones – Junio 2013

Para el ramo de ARL en el número de empresas afiliadas por sectores estratégicos, el principal sector es el de comercio. Sin embargo, la participación no se encuentra concentrada de la misma manera que en las empresas afiliadas, ya que éste sector aportó el 35.6%, 39.5% y 40.6% para 2012, 2011 y 2010 respectivamente. Es importante mencionar que en 2011 éste sector reportó la mayor cantidad de trabajadores afiliados con 361,988 personas.

El sector de educación fue el segundo en participación para el periodo comprendido entre 2008 y 2009, ya que desde 2010 a 2013 el sector de Administración Pública ha sido el segundo en relevancia con una participación de 23.3% al finalizar el 2012 frente al 13.2% aportado por educación. En el gráfico que sigue se puede observar el desempeño analizado anteriormente.



Fuente: SCG afiliaciones – Junio 2013

Adicionalmente al comparar el comportamiento de los sectores estratégicos en cuanto a trabajadores afiliados de la Compañía frente a su desempeño en el mercado, se puede evidenciar que Positiva en el sector comercio solo cuenta con un mayor crecimiento que el mercado en el periodo 2010-2011.

Los únicos sectores para los cuales se evidencia un mejor comportamiento de Positiva frente al mercado para el periodo 2009-2013 son Administración pública y eléctrico gas y agua.

EVOLUCIÓN NÚMERO DE TRABAJADORES AFILIADOS POR SECTORES ESTRATÉGICOS EN EL MERCADO									
SECTOR/AÑO	2009	2010	Crec 10/09	2011	Crec 11/10	2012	Crec12/11	2013	Crec Jun 13/Jun 12
Administración pública y defensa	219,886	270,554	23.0%	317,138	17.2%	370,683	16.9%	367,254	2.4%
Comercio	791,116	781,286	-1.2%	845,279	8.2%	922,907	9.2%	924,279	-0.5%
Educación	290,426	313,682	8.0%	324,981	3.6%	364,629	12.2%	364,288	1.9%
Eléctrico, gas y agua	43,084	45,788	6.3%	50,979	11.3%	55,004	7.9%	58,077	4.8%
Financiero	239,746	230,579	-3.8%	242,348	5.1%	258,068	6.5%	253,838	-2.8%
Minero	113,351	120,847	6.6%	145,910	20.7%	176,594	21.0%	151,786	-11.2%
Servicios sociales y de salud	326,011	352,655	8.2%	387,872	10.0%	428,319	10.4%	442,056	3.1%

Fuente: SCG afiliaciones – Junio 2013

EVOLUCIÓN NÚMERO DE TRABAJADORES AFILIADOS POR SECTORES ESTRATÉGICOS EN POSITIVA									
SECTOR/AÑO	2009	2010	Crec 10/09	2011	Crec 11/10	2012	Crec12/11	2013	Crec Jun 13/Jun 12
Administración pública y defensa	79,692	147,380	84.9%	187,855	27.5%	230,620	22.8%	234,404	9.2%
Comercio	325,550	301,038	-7.5%	361,988	20.2%	351,998	-2.8%	353,769	-7.0%
Educación	88,763	89,707	1.1%	107,312	19.6%	130,478	21.6%	140,316	5.9%
Eléctrico, gas y agua	10,282	14,707	43.0%	20,837	41.7%	23,744	14.0%	24,793	12.3%
Financiero	61,191	52,663	-13.9%	64,779	23.0%	64,513	-0.4%	53,903	-25.5%
Minero	49,636	45,993	-7.3%	63,797	38.7%	54,752	-14.2%	56,723	-23.1%
Servicios sociales y de salud	76,804	89,259	16.2%	109,865	23.1%	132,499	20.6%	115,800	-2.3%

Fuente: SCG afiliaciones – Junio 2013

2.2.1. Intermediarios

Dada la importancia que tienen los intermediarios en el desarrollo de la gestión comercial, Positiva ha querido dar inicio a un nuevo modelo de relacionamiento y acompañamiento para la realización de negocios más sólidos y sostenibles en el tiempo, a través del objetivo y proyecto estratégico de Desarrollo, Consolidación y Fidelización de la Red de Valor, es decir, los canales.

Algunas de las actividades que se han venido desarrollando son: curso virtual, capacitaciones, escuela de ventas, premios y convención anual de ventas. Lo anterior con el fin de construir en conjunto estrategias y propuestas comerciales que nos diferencien en el mercado de seguros.

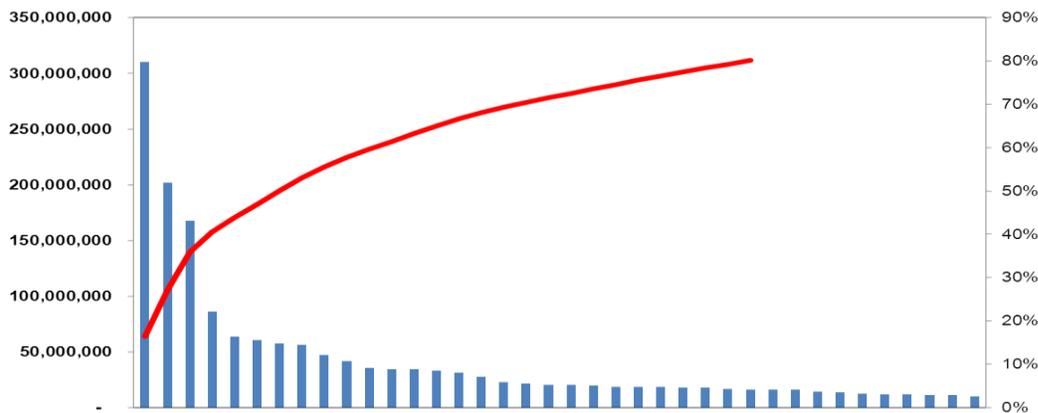
Se trata de convertir al intermediario en un aliado estratégico que pueda asesorar a los clientes ofreciéndole los mejores productos, de manera estos queden satisfechos al tomar una decisión acertada.

Para ello, se ha venido trabajando también en la clasificación de intermediarios, la cual tiene como objetivo Clasificar a los agentes y agencias de seguros de acuerdo con su nivel de producción y

siniestralidad, con el fin de permitir una mejor administración y seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas para cada una de las Sucursales.

El alcance que se busca con la clasificación es permitir la identificación de aquellos intermediarios que de acuerdo con sus niveles de producción son más importantes para cada Sucursal, lo que facilita la administración, seguimiento y concentración en aquellos intermediarios que soportan el 80% de los ingresos.

La metodología utilizada para la clasificación fue el diagrama de Pareto que se encuentra a continuación.



En la metodología de clasificación se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Se tomó la producción de agentes y agencias de seguros, sin incluir la de los corredores
- Se consideraron:
 - Mínimos del Pareto como intermediarios amateur
 - Promedio del Pareto que serían los intermediarios en formación
 - Máximos del Pareto que serían los intermediarios especializados
 - Top 5 del Pareto que correspondería a los intermediarios Elite
- Se tuvo en cuenta la clasificación en 3 categorías por tipo de sucursal (A,B,C) la cual depende del tamaño y perspectivas en las condiciones locales

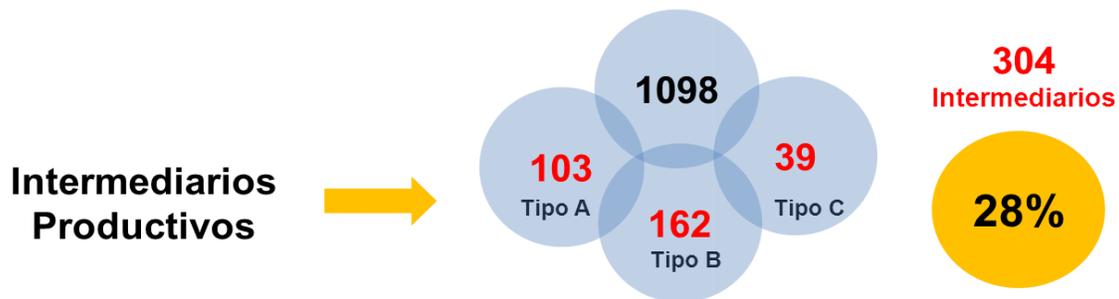
Intermediarios Productivos

Se considera como intermediario productivo aquel que supere las primas mínimas anuales exigidas para cada ramo. También se considera intermediario productivo aquel cuya sumatoria de producción en todos los ramos (incluyendo ARL), supere la producción mínima integral anual definida de \$ 35.000.000.

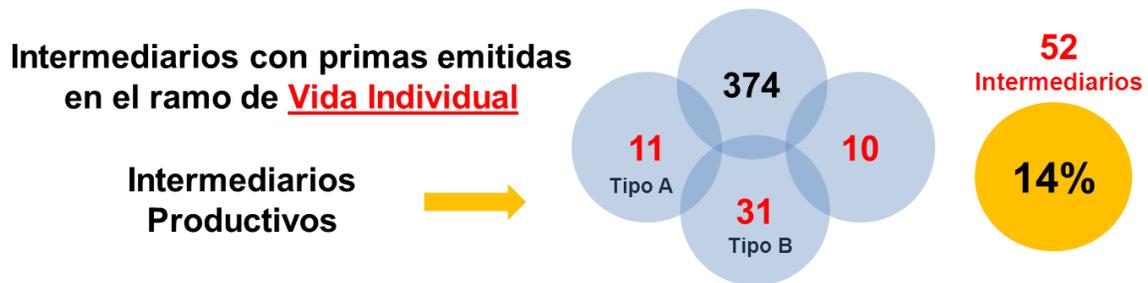
Primas Mínimas Intermediarios Productivos		
Ramo	Primas Anuales	Siniestralidad
Vida Individual	\$ 20,000,000	< 30%
Vida Grupo	\$ 10,000,000	< 40%
Accidentes Personales	\$ 7,000,000	< 40%
Riesgos Laborales	\$ 75,000,000	< 55%

Intermediario Productivo	
Producción Anual Integral	
Sumatoria de producción de todos los ramos incluyendo ARL	
\$ 35,000,000	En Adelante
Siniestralidad	< 40%

De acuerdo con el análisis efectuado, con corte al 31 de Diciembre de 2012, de un total de 1.098 Intermediarios con clave activa en el sistema de información SISE, 310 Intermediarios se pueden clasificar como Productivos, de acuerdo con la clasificación propuesta.



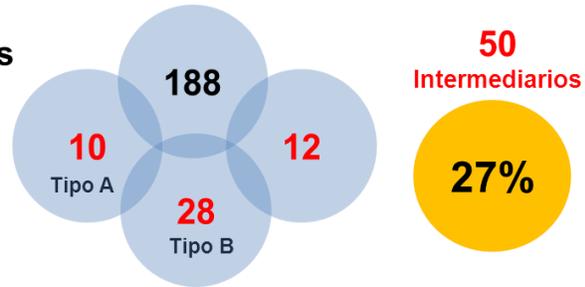
A continuación se encuentran los intermediarios productivos en la Compañía, por ramo.



En el ramo de vida individual se tienen 374 intermediarios con primas emitidas, de los cuales 52 son productivos, es decir el 14% de ellos. Estos intermediarios se encuentran distribuidos como se muestra en la gráfica: 11 intermediarios en las sucursales tipo A, 31 intermediarios en las sucursales tipo B y 10 intermediarios en las sucursales tipo C.

Intermediarios con primas emitidas en el ramo de Vida Grupo

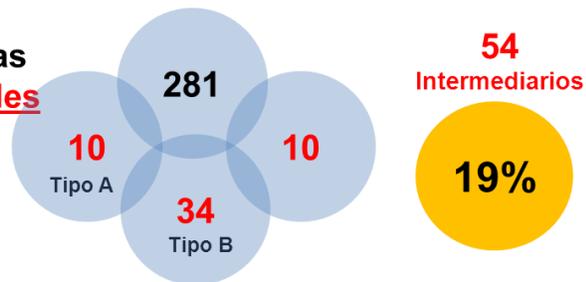
Intermediarios Productivos



En el ramo de Vida Grupo, se tienen 188 intermediarios con primas emitidas, de los cuales 50, es decir el 27%, son productivos. Los 50 intermediarios productivos se encuentran distribuidos así: 10 en sucursales tipo A, 28 intermediarios en sucursales tipo B y 12 intermediarios en las sucursales tipo C.

Intermediarios con primas emitidas en el ramo de Accidentes Personales

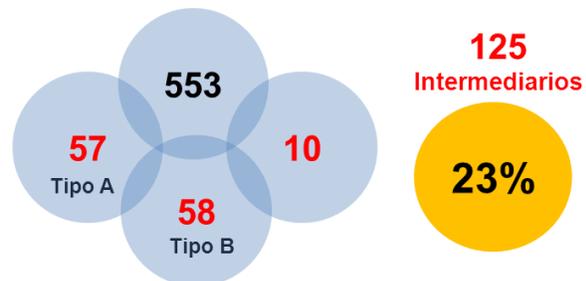
Intermediarios Productivos



En Accidentes Personales se cuenta con 281 intermediarios con primas emitidas, de los cuales 54, es decir, el 19% son productivos. Para este caso, se encuentran distribuidos 10 en las sucursales tipo A, 34 en las sucursales tipo B y 10 en las sucursales tipo C.

Intermediarios con primas emitidas en el ramo de ARL

Intermediarios Productivos



Para el ramo de ARL la compañía cuenta con 553 intermediarios con primas emitidas, de los cuales 125, es decir el 23% son considerados como productivos. Estos intermediarios productivos se encuentran distribuidos 57 en sucursales tipo A, 58 en sucursales tipo B y 10 en sucursales tipo C.

En el cuadro a continuación se encuentra la clasificación de intermediarios por primas emitidas con corte al 31 de Diciembre de 2012, por categoría y por sucursal.

Ramo	Elite		Profesional		En Formación		Amateur	
Vida Individual	4	20	1	27	8	43	369	485
Vida Grupo	1	4	2	7	3	18	369	485
Accidentes Personales	3	4	0	5	6	21	369	485
Riesgos Laborales	9	3	3	19	12	35	369	485
Producción Integral	0	4	0	6	4	6	369	485
TOTAL	65		83		147		803	

Como se puede observar, la mayor parte de intermediarios en la compañía son amateur, ya que en esta categoría se encuentran 803 intermediarios, seguidos de 147 intermediarios en formación, 83 en nivel profesional y 65 elites.

2.3. SATISFACCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

2.3.1. Medición periódica de Satisfacción al Cliente

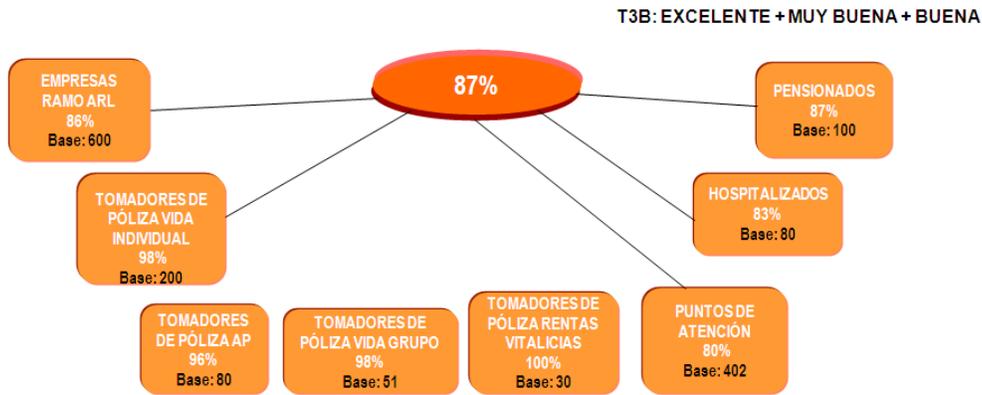
Como parte del programa de mejoramiento continuo de la compañía, desde el Modelo de Servicio al Cliente se ha adelantado un plan de investigaciones que le permiten medir los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes, fuerza comercial y proveedores.

En el año 2009 se ejecutó la primera evaluación, que se constituyó en una línea de base para orientar acciones de mejora y estrategias de fidelización de los clientes y socios de negocios, a partir de un diagnóstico de la percepción de la compañía, medición de la calidad del servicio e identificación de las fortalezas y áreas de mejora.

La compañía inicio en marzo de 2013 la medición periódica en cinco procesos prioritarios: afiliaciones, autorizaciones médicas, pago de incapacidades, gestión de planes promoción y prevención y reconocimiento de accidentes personales para medir el grado de satisfacción de los Clientes, evaluando así la satisfacción para el servicio prestado en el año 2012.

Esta cuarta medición de satisfacción realizada de manera consecutiva cada año se realiza a través de canales telefónico, virtual y presencial y para 2012 contó con una participación de 3.255 clientes encuestados a nivel nacional. Para el procesamiento y análisis de la información se tienen en cuenta las respuestas de los entrevistados por cada punto de la escala:

Índice General de Satisfacción



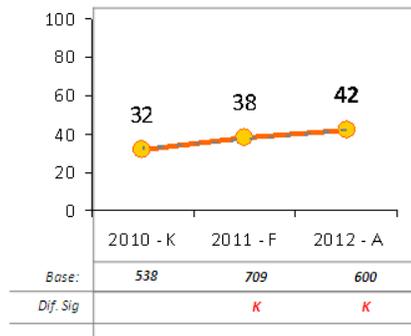
Fuente: Investigación centro nacional de consultoría satisfacción, diapositiva 12.

En el modelo se muestra el índice de satisfacción global de la compañía calculado con base en el TTB (Excelente + Muy Buena) de la pregunta de calidad general de los productos y servicios de Positiva. Se calcula el promedio ponderado multiplicando el TTB obtenido en cada segmento por el número de encuestas y la suma total se divide entre el número total de encuestas realizadas.

Calidad General de los productos y servicios

Otras aseguradoras Colombia: 59%

% TTB: [5] Excelente + [4.5] Muy Buena



A/F/K Diferencia Significativa del 95% de confianza

	TOTAL 2012	Tipo de Cliente			
		Representativa	Grande	Mediana	Pequeña
Base: Los que calificaron de 1 a 5	600	102	194	199	105
Calidad general	42	43	39	45	44

	TOTAL 2012	Regiones					
		Bogotá	Centro	Norte	Occidente	Oriente	Sur occidente
Base: Los que calificaron de 1 a 5	600	129	104	97*	85*	78*	107
Calidad general	42	41	35	54	51	42	35

1. ¿Cómo califica la calidad general de los servicios y productos que ofrece POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS?

Fuente: Investigación centro nacional de consultoría satisfacción, diapositiva 16.

La calificación de calidad general de los servicios y productos que ofrece Positiva, tuvo un incremento significativo con relación al año 2011 (4 puntos) y un incremento de 10 con respecto a 2010; sin embargo existen oportunidades de mejora en el TTB (excelente + muy buena), pues menos de la mitad de las empresas consultadas percibe excelencia en el servicio, solo el 43% la califica como buena.

2.3.2. Gira del servicio

Para fortalecer el relacionamiento entre clientes, intermediarios y directivos de Positiva, se viene realizando la Gira del Servicio, evento que ha brindado un valor agregado y diferenciador, para mejorar la satisfacción de los clientes, lograr su mantenimiento y fidelización e interés por profundizar en otros productos del portafolio de Positiva.

Durante el 2013, contamos con la participación de 2.612 clientes, intermediarios y funcionarios en 11 ciudades principales; tales como: Neiva, Bucaramanga, Pereira, Manizales Barranquilla, Valledupar, Cali, Medellín, Ibagué, Cúcuta y Bogotá.

2.3.3. Protocolos de servicio

Positiva ha diseñado siete protocolos de servicio para brindar lineamientos y parámetros a los funcionarios y terceros de cara al cliente que aseguren un servicio homologado y de calidad, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, intermediarios, grupos de interés y ciudadanos en general.

Se distribuyeron 2.000 protocolos a nivel nacional los cuales contenían los siguientes canales de atención:

- ✓ Atención telefónica
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Chat
 - ✓ Correo físico certificado
 - ✓ Personal de cafetería
 - ✓ Personal de vigilancia

2.3.4. Hora del servicio

Programa Institucional virtual en simultánea a nivel nacional, con la interacción de todo el personal de casa matriz, sucursales, regionales y puntos de atención, que busca aumentar el conocimiento y compromiso de todos los funcionarios en temas propios del servicio, para avanzar hacia la consolidación de una verdadera de Cultura de Servicio e impactar la satisfacción del cliente interno y externo.

Este programa durante sus tres emisiones ha convocado un total de 2.526 personas entre directivos y colaboradores quienes han hecho una pausa durante 1 hora en sus actividades cotidianas, para pensar exclusivamente en el logro de la excelencia en el servicio.

2.3.5. Desarrollo e implementación de aplicativo PQR

Para el año 2009 se realizó el desarrollo e implementación del aplicativo PQR en la Compañía como herramienta corporativa para el cargue, consulta, seguimiento y trazabilidad de las reclamaciones de los clientes tales como Felicitaciones, Peticiones, Quejas, Reclamos y Derechos de Petición.

El aplicativo permite que las áreas de casa matriz, sucursales, y regionales accedan en línea y en tiempo real a gestionar con oportunidad los casos que sean de su competencia, así mismo la automatización de un sistema alerta - alarma recuerda las fechas de vencimiento y permiten un escalamiento a los Gerentes y Vicepresidentes de acuerdo a las fechas de vencimiento; igualmente permite llevar control para los diferentes canales de recepción de quejas y reclamos como son: Pagina web, Call Center, Puntos de Atención y Defensor del cliente.

Para el segundo semestre de 2010 el aplicativo se implementa en Regionales y Sucursales, como herramienta única para la administración y estandarización del procedimiento en toda la compañía, la cual actualmente cuenta con más de 400 usuarios.

En el año 2011 se incluye la tipología de Solicitudes que alcanzan a representar un 60% de los requerimientos de los clientes; frente a las quejas y reclamos recibidos.

Durante el 2012 la Compañía mejoró el tiempo de respuesta a quejas, reclamos y derechos de petición, pasando de 15 días hábiles a 10 días hábiles tiempo aprobado por Resolución de Presidencia, así mismo se realizó mejoramiento continuo para avanzar en la efectividad de responder a clientes.

Para el año 2013 se adapta el aplicativo PQR a la nueva estructura de la Compañía ingresando las nuevas Gerencias y Vicepresidencias aprobadas.

2.3.6. Comportamiento de quejas y reclamos

Se ha presentado un incremento del 39% promedio en el número de solicitudes, quejas y reclamos recibidos por la compañía durante los últimos cuatro años, esto como consecuencia de la apertura de nuevos canales de contacto con el cliente, del crecimiento de afiliados al ramo ARL, de la aprobación y comercialización de los nuevos ramos y divulgación de los canales de contacto por parte del cliente.

2.3.7. Acciones enfocadas de mejora en el servicio al cliente

Mejora en el Pago de Incapacidades:

Implementación del aplicativo de consulta de prestaciones económicas en el Call Center para brindar información oportuna a los clientes del estado del trámite de las prestaciones económicas a los clientes.

Autorización de servicios de salud:

Asignación de usuario de ingreso al aplicativo Positiva Cuida a Clientes ARL para seguimiento a casos de accidente de trabajo y enfermedad laboral.

Ubicación de centros de excelencia para atención integral de siniestros en las ciudades principales.

Guías médicas para gestión automática de medicamentos.

Calidad en el servicio de IPS:

Plan de capacitación a IPS para actualización en productos y servicios de la compañía que permita asegurar la calidad y satisfacción del cliente con el servicio de Clínicas y Hospitales.

- Servicio prestado en Puntos de Atención:
- Participación del personal de los Puntos de Atención en el Programa "La Hora del Servicio".
- Entrega y divulgación de protocolos de servicio.
- Elaboración de Manual de Servicio al Cliente.
- Programa Escuela de servicio: Actualmente se adelantan los módulos 2 y 3 "Estándares de servicio y Comunicación asertiva en el servicio" a nivel nacional con la participación del personal de las sucursales y de los Puntos de Atención
- Taller de manejo de "Cliente Difícil" en las ciudades de Medellín y Cúcuta para el personal de Puntos de Atención.
- Plan de formación del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano - SENA para personal de SUPERCADDES y Puntos de Atención en Bogotá.
- Diseño, impresión y entrega de Protocolos de Servicio a todo el personal de casa matriz, sucursal, regional y Puntos de Atención a nivel nacional.
- Instauración de Planes de mejoramiento con IPS para evitar recurrencias en insatisfacciones con el servicio prestado.
- Automatización del proceso de autorizaciones para servicios electivos (solicitudes de servicios de salud) y seguimientos especiales a requerimientos tales como: Rehabilitación integral, traslados urgentes, traslados no urgentes, riesgo biológico y tutelas.

2.3.8. DEFENSOR DEL CLIENTE

La Compañía cuenta con el apoyo de un experto con las competencias necesarias para actuar como Defensor del Consumidor Financiero, cuyos antecedentes y hoja de vida son validados por la

Superintendencia Financiera, y cumple un rol de defensa y atención de las quejas que el cliente presente ante esa instancia.

- En la actualidad la Compañía cuenta con Defensor Principal y Suplente:
- Defensor del Consumidor Financiero Principal: Jorge Humberto Martínez Luna
- Defensor del Consumidor Financiero Suplente: Cesar Alejandro Pérez Hamilton

Durante Julio de 2009 a Junio de 2013 los clientes han interpuesto ante el Defensor del Cliente 290 casos, asociados a diferentes causas como:

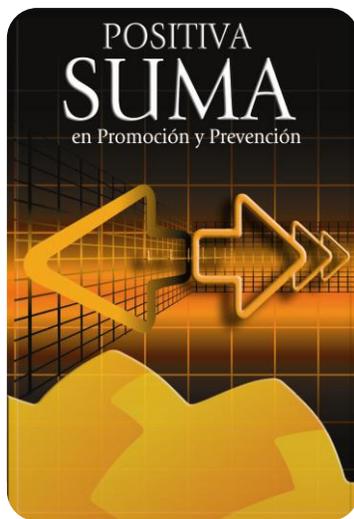
Los Defensores han presentado las siguientes consideraciones en sus informes de Gestión

“Es de destacar, el beneficio que se ha reportado al interior de la entidad, con el sistema implementado de quejas y reclamos (aplicativo PQR), el cual está llamado a ofrecer una información clara, organizada y actualizada de las diferentes reclamaciones al igual que a facilitar el seguimiento de las mismas” – Beatriz Eugenia Gomez, Defensora 2009 - 2010

“La calidad de la atención al consumidor financiero se ha incrementado, por cuanto pasamos del año 2011 a 2012 de cuarenta y ocho (48) quejas a veintidós (22), lo cual significa que las quejas presentadas en el último año, representan solo el 45% de las quejas presentadas en el año 2011.” - Jorge Humberto Martinez, Defensor 2011 – Actual

2.4. ATENCIÓN EN PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN.

Positiva Compañía de Seguros cuenta con una Gerencia de Investigación y Control del Riesgo, que estudia la siniestralidad y diseña estrategias y productos ejecutados por la Gerencia de Administración del Riesgo bajo el modelo de gestión en Promoción y Prevención Positiva Suma



que tiene planes y programas especializados para la prevención de riesgos y el control de la siniestralidad en las empresas acorde al sector y sus necesidades; su evolución constante basada en investigación, desarrollo e innovación permite una gestión más efectiva y de mayor impacto.

Ejemplo de esto y dada la alta prevalencia de enfermedad osteomuscular, se desarrollaron los Programas de Intervención para la Prevención de los Desórdenes Músculo Esqueléticos por tamaño de empresa para 14 sectores, hacia el control de los eventos asociados con patología de miembro superior y espalda, considerando el diagnóstico integral de las situaciones de trabajo con mayor morbilidad y los últimos conceptos en el campo; estos son únicos en el país por el proceso de validación al que han sido sujetos y son muestra del portafolio de productos diseñados a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

Adicionalmente se han desarrollado para el servicio de los clientes, herramientas informáticas como GESTPOS y SEGUIR entre otras, que permiten el seguimiento de la información de la empresa

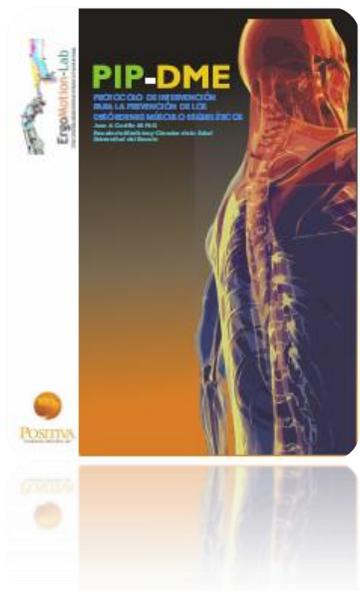
Así bajo un proceso de mejora continua, se tienen productos especializados para las necesidades de las empresas según su tamaño y para sectores objetivo como hidrocarburos y salud. Están al servicio de nuestros clientes Positiva Educa, con metodologías educativas para el adulto y cursos y objetos virtuales de aprendizaje; Positiva Acompaña con proveedores especializados, complementados con productos gráficos, multimedia y juegos con Positiva Comunica, permitiendo una gestión cada vez más integral.

2.5. TASAS DE ACCIDENTALIDAD POR ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TASAS DE ACCIDENTALIDAD POR ENFERMEDAD PROFESIONAL, MORTALES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA.

2.5.1. Tasa de accidentalidad laboral reportada por sector económico

En la Compañía durante el período comprendido entre el 1 de septiembre de 2008 al 30 de mayo de 2013, se han reportado 803.035 accidentes de trabajo, con un promedio de accidentalidad por mes equivalente a 14.088 eventos, el promedio por año para los periodos de vigencia completa (2009 a 2012) fue de 167.637 accidentes laborales. Cinco de los 17 sectores económicos concentran el 72% de los accidentes reportados, estos sectores en su orden de mayor participación son:

- Construcción
- Actividades inmobiliarias, empresariales...
- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- Industrias manufactureras
- Comercio al por mayor y al por menor



SECTOR ECONÓMICO	TASA DE ACCIDENTES DE TRABAJO POR 100 TRABAJADORES					
	(*)AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	(*)AÑO 2013
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	1,84	4,58	4,90	4,60	4,69	1,92
ADMINISTRACION PUBLICA	2,35	5,96	3,35	3,37	2,87	1,54
AGRICULTURA, GANADERIA	7,52	20,54	18,38	16,24	17,21	7,30
COMERCIO	1,33	3,29	3,84	3,99	4,28	1,78
CONSTRUCCION	2,74	5,88	6,53	5,51	7,62	3,41
EDUCACION	0,77	2,29	2,54	2,43	2,34	0,91
HOTELES Y RESTAURANTES	1,32	3,94	3,93	4,31	5,66	2,50
INTERMEDIACION FINANCIERA	1,95	5,22	4,04	2,94	2,55	1,21
MANUFACTURA	3,11	7,44	9,38	9,31	9,90	3,98
MINERO	10,11	17,69	22,50	17,90	22,53	8,18
ORGANOS EXTRATERRITORIALES	533,87	669,07	53,33	14,57	9,95	6,79
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	1,39	4,02	3,81	4,00	3,74	1,42
PESCA	1,65	3,21	3,02	3,79	1,86	1,70
SERVICIO DOMESTICO	0,82	1,72	1,40	1,70	2,24	0,88
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	1,86	5,73	5,24	5,01	4,56	2,58
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	4,57	14,29	9,68	8,70	7,47	3,25
TRANSPORTE	1,47	3,48	4,11	3,95	4,01	1,61
TOTAL	2,47	5,89	5,95	5,59	6,14	2,62

Fuente: Vicepresidencia Técnica

(*) Año 2008 corresponde al período 01/09/2008 a 31/12/2009

(*) Año 2013 corresponde al período 01/01/2013 a 30/05/2013

Al **comparar las tasas de accidentalidad** reportada por cada 100 trabajadores afiliados, durante las vigencias 2009 al 2012 de Positiva, con las del Sistema General de Riesgos Laborales de Colombia para los mismos períodos, los resultados demuestran que durante los cuatro años consecutivos, se presentó una tendencia menor al comportamiento de la accidentalidad laboral reportada en el Sistema. El análisis comparativo de las tasas de accidentalidad reportadas para los cinco sectores de mayor accidentalidad, durante las vigencias 2009 al 2012, presentan menos accidentalidad en cada uno de los sectores, excepto el de agricultura, en donde las tasas registradas por Positiva están por encima de las calculadas para el sistema, situación dada por la mayor concentración de empresas de este sector en la Compañía.

El seguimiento y análisis del comportamiento de la accidentalidad laboral, son un insumo fundamental para orientar los esfuerzos hacia la innovación de las mejores prácticas en prevención de los riesgos laborales, y por tal surgieron las Unidades Estratégicas de Prevención como respuesta para el control de la accidentalidad laboral de la compañía.

2.5.2. Tasa de accidentalidad mortal reportada por sector económico

La prevención y control de la accidentalidad mortal han sido los principales retos durante estos años, no sólo por su alto impacto en la siniestralidad, sino por los efectos y consecuencias negativas en las dimensiones económicas, productivas y sociales del país; los resultados de la prevención han tenido un impacto positivo en la disminución de la accidentalidad mortal, como lo evidencia el comportamiento decreciente de las tasas de accidentalidad mortal en el período observado.

SECTOR ECONÓMICO	TASA DE ENFERMEDADES LABORALES POR 100000 TRABAJADORES					
	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	15,53	100,96	104,49	74,87	77,69	32,27
ADMINISTRACION PUBLICA	64,34	485,62	353,51	341,22	246,29	278,92
AGRICULTURA, GANADERIA	12,63	221,91	295,25	226,94	228,26	104,46
COMERCIO	13,42	75,87	82,05	56,63	65,91	26,71
CONSTRUCCION	4,33	19,24	21,55	12,77	17,18	5,92
EDUCACION	29,21	178,00	134,88	168,67	157,11	54,94
HOTELES Y RESTAURANTES	26,97	134,52	133,79	98,07	114,03	61,71
INTERMEDIACION FINANCIERA	15,22	96,42	146,21	60,20	57,35	47,97
MANUFACTURA	42,37	235,79	340,36	215,55	235,12	90,39
MINERO	55,04	318,32	428,33	299,39	379,89	133,61
ORGANOS EXTRATERRITORIALES	-	2.277,04	8.571,43	2.649,01	523,56	617,28
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	16,16	78,23	66,11	57,00	68,86	25,75
PESCA	86,81	76,51	-	74,40	-	-
SERVICIO DOMESTICO	16,39	59,25	58,43	58,72	95,31	24,57
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	21,16	272,12	244,23	227,55	214,34	114,60
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	70,65	583,54	489,56	259,15	324,29	161,31
TRANSPORTE	12,42	60,22	105,52	85,65	87,02	33,03
TOTAL	19,48	124,54	141,97	105,71	114,80	61,36

Fuente: Vicepresidencia Técnica

(*) Año 2008 corresponde al periodo 01/09/2008 a 31/12/2009

(*) Año 2013 corresponde al período 01/01/2013 a 30/05/2013

La tasa de incidencia de accidentalidad mortal registrada durante los años 2009 al 2012, presenta tendencia a la disminución, al pasar de 20.80 accidentes mortales por cada 100.000 afiliados en el 2009 a una tasa de 16.63 en el 2012, sin embargo el año 2010, presentó un crecimiento atípico de esta tasa, equivalente a 24.85, determinado por un evento catastrófico ocurrido en una empresa minera de Amaga Antioquia, que ocasionó 73 accidentes mortales, cifra que en un sólo día representó aproximadamente el 150% de la accidentalidad mortal que se registra en promedio mes en la Compañía.

Cuatro de los 17 sectores económicos concentran el 62% de la mortalidad, minero, construcción, transporte y sector inmobiliario, siendo el sector minero el que registra las mayores tasas de mortalidad llegando a 150 accidentes mortales por cada 100.000 trabajadores de minería.

Un 65% de los accidentes mortales registrados son calificados de origen profesional y alrededor del 22% son por violencia, lo que permiten focalizar la prevención y control hacia las causas de accidentalidad mortal propias del trabajo con las Unidades Estratégicas de Prevención.

2.5.3. Tasa de enfermedad laboral por sector económico

En los últimos cinco años, el promedio de prevalencia de las enfermedades laborales en Colombia se concentra en el 84% en enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo y del sistema nervioso (Desórdenes Músculo Esqueléticos - DME), el 5% en enfermedades del oído y de la apófisis mastoides (hipoacusia) y el 2% en enfermedades del sistema respiratorio.

SECTOR ECONÓMICO	TASA DE ACCIDENTES DE TRABAJO MORTALES POR 100000 TRABAJADORES					
	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	5,45	20,50	20,28	14,91	15,05	6,22
ADMINISTRACION PUBLICA	7,66	28,86	21,71	9,58	7,37	3,44
AGRICULTURA, GANADERIA	12,63	29,20	19,73	29,60	24,73	8,92
COMERCIO	3,10	9,22	11,96	12,43	11,36	4,22
CONSTRUCCION	8,04	19,48	17,04	13,79	16,31	6,82
EDUCACION	-	-	3,34	12,11	6,90	1,39
HOTELES Y RESTAURANTES	2,45	11,03	10,62	6,13	4,82	-
INTERMEDIACION FINANCIERA	1,90	17,98	17,09	6,17	10,85	3,69
MANUFACTURA	0,45	10,01	17,36	11,63	13,81	8,22
MINERO	32,52	141,03	365,27	144,21	146,11	38,17
ORGANOS EXTRATERRITORIALES	-	189,75	-	-	-	-
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	4,25	15,90	15,81	10,29	10,04	3,03
PESCA	-	-	177,46	-	-	62,85
SERVICIO DOMESTICO	1,17	6,24	3,54	2,67	3,71	2,59
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	3,02	-	10,08	3,64	3,77	0,87
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	20,19	68,08	47,60	47,99	25,27	16,13
TRANSPORTE	10,96	53,95	61,22	40,60	39,55	15,68
TOTAL	5,69	20,80	24,85	16,95	16,63	6,55
Fuente: Vicepresidencia Técnica						
(*) Año 2008 corresponde al período 01/09/2008 a 31/12/2009						
(*) Año 2013 corresponde al período 01/01/2013 a 30/05/2013						

Durante el periodo comprendido entre el 1 de septiembre de 2008 hasta el 30 de mayo de 2013, se han reportado 16.007 enfermedades de presunto origen laboral, de las cuales 13.718 corresponden a los periodos 2009 al 2012, con una concentración del 66% en cinco sectores económicos, que en su orden son: administración pública (18%), manufactura (16%), actividades inmobiliarias (15%), agricultura (10%) y servicios (7%).

De las 13.718 enfermedades reportadas se han calificado 7,099 como laborales, representando el 52%. De las calificadas como laborales, el 89,87% corresponden a DME, el 3,76%, a hipoacusia, el 2,66% a enfermedades del sistema respiratorio, el 1,33 % son trastornos mentales y del comportamiento, el 2,38% corresponde a otras enfermedades.

Este año se mantiene la tendencia de calificación de DME, con una proporción del 60% seguido por el incremento de diagnósticos de casos de trastornos mentales y del comportamiento en un 3%, se continúa con trastornos del sistema auditivo y respiratorio, con un comportamiento a la baja de 1%. Frente a esta problemática se han implementado los Programas de Intervención para la Prevención de los DME y diversos programas de vigilancia hacia la reducción de la siniestralidad.

2.5.4. Unidades Estratégicas de Prevención (UEP)

Evolucionando en la prevención de riesgos

Positiva Compañía de Seguros, ha venido trabajando desde el año 2008 en la promoción de los ambientes saludables en los lugares de trabajo y en la prevención de los riesgos laborales hacia el bienestar de los trabajadores y de sus empresas. Teniendo en cuenta el comportamiento de la accidentalidad durante los periodos 2009 y 2010 y los sectores económicos prioritarios, se evidenció la necesidad de crear dentro del modelo de gestión de la Compañía, un nuevo esquema de intervención para sectores como el minero, construcción y el manufacturero: las Unidades Estratégicas de Prevención.



En el marco de esta iniciativa para impactar las principales causas de siniestralidad, la Vicepresidencia de Promoción y Prevención, consolidó equipos estandarizados de especialistas en diversas áreas, para el desarrollo de estrategias específicas de control según las características de las empresas y con metodologías e instrumentos administrativos, técnicos y sociales innovadores, soportada esta gestión además a través de aliados estratégicos y convenios que garantizan el impacto de las UEP.

El impacto en la accidentalidad en sectores objetivo viene mostrando un comportamiento positivo; en cuanto a mortalidad en minería, se aprecia una reducción del 53% entre los años 2010 y 2011, del 39% entre 2011 y 2012 y de un 50% este primer semestre; por primera vez en la historia de la compañía, octubre de 2012 reportó cero eventos mortales; en construcción la reducción en 2012 fue del 26,3% frente al 2011. En general la accidentalidad sigue decreciente evidenciando la gestión de esta iniciativa estratégica.

2.5.5. Convenios y cooperación técnica interinstitucional, nacional e internacional

La clave de la excelencia

La Vicepresidencia de Promoción y Prevención en busca del mejoramiento continuo de sus estrategias y el impacto de sus productos, ha firmado Convenios técnicos tanto a nivel nacional como internacional.

Estos convenios se implementaron para fortalecer la asesoría, asistencia técnica e investigación mediante organizaciones expertas tales como: National Institute for Occupational Safety and Health – NIOSH, Instituto Nacional de Salud-Colciencias, para la implementación de la línea basal para exposición a polvo de carbón en minería subterránea en tres departamentos de Colombia”, con el fin de establecer controles en esta población, empleando la red de laboratorios acreditada y de última tecnología en Higiene y toxicología Industrial de la compañía.

Entre otros convenios, con el SENA se han fortalecido los programas de capacitación hacia una gestión integral. Igualmente las estrategias de impacto en la siniestralidad, se fortalecen técnica y legalmente a través de la cooperación interinstitucional con aliados estratégicos a través de espacios permanentes de discusión con las diferentes entidades del estado y ministerios, fundamentalmente con la Dirección de Riesgos Laborales, la Agencia Nacional Minera y el Ministerio del Trabajo.

Igualmente a través de Fasesolda se trabajan diversos temas de manera permanente hacia el fortalecimiento del posicionamiento de la compañía en el sector y aportando al mejoramiento de la seguridad social en el país.

Estas actividades fortalecen a la compañía y le permite garantizar una mayor efectividad en el control de los riesgos de sus clientes.

2.6. GESTION DE NOMINA DE PENSIONADOS.

A partir de 01 Septiembre de 2012, la Compañía decidió asumir la administración de las mesadas pensionales de sus pensionados de ARL, Rentas vitalicias y Conmutación pensional de manera autónoma, dada la entrada en liquidación del Instituto de Seguros Sociales –ISS-, lo cual trajo como consecuencia la terminación del convenio suscrito con dicha entidad para el pago de la nómina de pensionados.. Para esto, se trabajó en el desarrollo del software que permite realizar la liquidación de la Nómina de pensionados, así como la adecuada gestión de las novedades requeridas que afectan las mesadas pensionales.

Asumir directamente el proceso de Pago de Pensiones por parte de Positiva redundó en la reducción de costos, toda vez que el ISS facturaba por el procesamiento de la nómina de pensionados el 1% del valor de la nómina mensual.

El sistema de información SIAN, está compuesto por los siguientes módulos:

- Administración de Novedades
- Liquidación de las mesadas pensionales
- Generación de magnéticos de contabilidad, pagos y terceros
- Gestión de consultas y certificaciones

Hoy en día el proceso de administración y pagos de pensiones está centralizado en Casa Matriz, donde mensualmente se procesan un promedio de 3.000 novedades pensionales. La atención a los pensionados se maneja de manera descentralizada, ya que en cada una de los centros de atención de Positiva se pueden generar certificaciones, desprendibles de pago y en general atender las solicitudes que presentan día a día los pensionados.

A junio de 2013 Positiva realiza pago de pensiones para 3 ramos de seguros:

PENSIONES ARL: Pagos a 31.310 beneficiarios por valor mensual de \$18.300 millones de pesos, otorgado a todos aquellos trabajadores a quienes se les ha reconocido una pensión de invalidez o sobrevivencia originada en una accidente o enfermedad laboral, ocurrido en empresas vincularas a la ARL de Positiva.

PENSIONES Rentas Vitalicias: Pagos a 77 beneficiarios por valor mensual de \$91 millones de pesos, corresponden a pensionados por vejez, invalidez o sobrevivencia del sistema general de pensiones creado por la ley 100 de 1993 y administrado por fondos privados de pensiones, que optaron por adquirir una póliza de renta vitalicia para el pago de su mesada pensional.

Pensiones por Conmutaciones pensionales: Pagos a 2 beneficiarios por valor mensual de \$589.500, se otorga a trabajadores de empresas privadas que tenían a su cargo el reconocimiento de las pensiones de sus trabajadores, antes de la entrada en vigencia de la ley 100 del 93 y que decidieron conmutar con Positiva su nómina de pensionados cediéndonos la responsabilidad de administrar los recursos destinados a este fin.

2.7. COBERTURA NACIONAL DE POSITIVA

2.7.1. Cobertura de Empresas Modelo de Gestión Positiva Suma

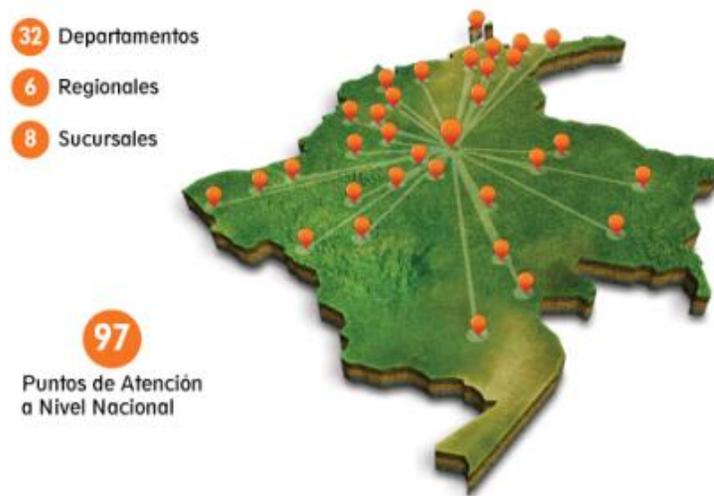
La asesoría y asistencia técnica en servicios de promoción de la salud y prevención de riesgos laborales, actividad que se realiza directamente en las empresas afiliadas, mediante la aplicación del Modelo de Gestión Positiva SUMA, ha logrado cobertura e impacto importantes al pasar de una atención en el 2008 de 131.240 empresas (41% de las afiliadas) a una cobertura efectiva a finales del año 2012 de 399.682 empresas (88% de las afiliadas) y lograr una disminución en la tasa de accidentalidad laboral mortal del 20.80 por cada 100.000 trabajadores en el 2009 a una tasa del 16.63 por cada 100.000 trabajadores en el 2012 y de una disminución en la tasa de enfermedad laboral de 124.54 por cada 100.000 trabajadores a 114.80 en el año 2012.

Para lograr los resultados de cobertura en servicios de promoción y prevención con los que actualmente cuenta la Compañía, ha sido fundamental el contar con un equipo de trabajo idóneo y competente, que aplica:

a) El Modelo de Gestión Positiva SUMA, enfocado a lograr resultados efectivos y de alto impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y productividad de acuerdo con las necesidades en las empresas.

b) La metodología de caracterización y segmentación de empresas por sector económico, tamaño, siniestralidad, permite clasificar las empresas según modalidades de atención definidas como planes regulares, sectoriales, educa y comunica, cumpliendo con la nueva Ley de Riesgos Laborales y sus complementarias.

c) Las herramientas informáticas (GESTPOS y SEGUIR) permiten el registra, seguimiento y evaluación en cuanto a calidad y oportunidad en la asesoría en seguridad y salud en el trabajo.



3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

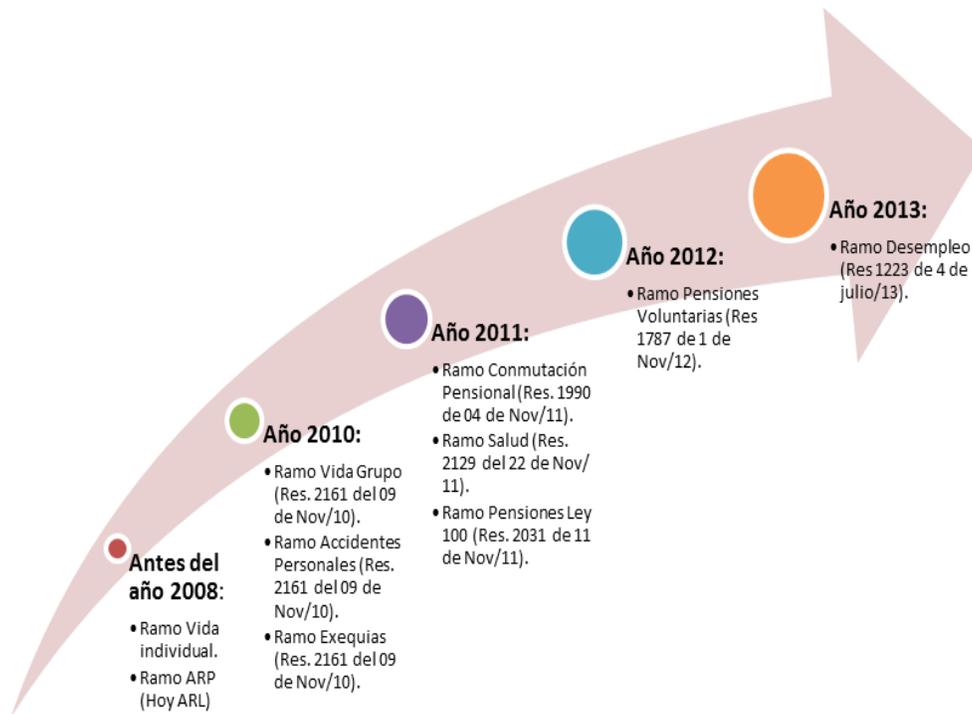
3.1. EVOLUCIÓN DE LOS RAMOS DE SEGUROS EN POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S. A. (2008-2013)

En virtud del direccionamiento estratégico de la compañía, se emprende desde el año 2009-2010, una estrategia enfocada a la diversificación de los ramos aprobados, en un esfuerzo emprendido para disminuir la concentración, carga y dependencia de ingresos y riesgos en el ramo de ARL y sobre la necesidad de nuevos espacios de negocios que representen nuevos ingresos por conceptos de primas distintas a las de ARL.

Dicha diversificación se estructuró sobre la base de estudios de factibilidad liderado por la Vicepresidencia Técnica, que daban cuenta de nichos de mercado con posibilidad de explotación rentable.

Ante las necesidades de crecimiento de la Compañía, se considera necesario desarrollar una cartera equilibrada de negocios que complemente su operación de Riesgos Profesionales y le abra nuevos espacios de crecimiento a la empresa. El hecho de que estos ramos se caracterizan por ser seguros de corto plazo, puede constituir para la Compañía un factor de compensación significativo con respecto a riesgos de largo plazo como los derivados de las Pensiones de Invalidez o Sobrevivientes originadas en siniestros de Riesgos Profesionales y en este sentido, puede contribuir a la reducción de la volatilidad de los resultados de la Compañía.

Es así como en noviembre de 2010, fueron aprobados los ramos de Vida Grupo, Accidentes Personales y Exequias, iniciando su venta en el mes de Marzo de 2011, esto como parte de la estrategia de ampliación de la oferta con la inclusión de nuevos ramos al portafolio de servicios de la Compañía. Durante el año 2011, se realiza la fase de preparación y conceptualización de los ramos de Conmutación Pensional, Rentas Vitalicias, Salud, Rentas Voluntarias y Desempleo; tres de ellos aprobados por la Superintendencia Financiera de Colombia en 2011, uno en 2012 el Ramo de Pensiones Voluntarias y por último el Ramo de Desempleo aprobado en julio de 2013 completando un total de 10 ramos que hacen parte del portafolio de servicios de la compañía:

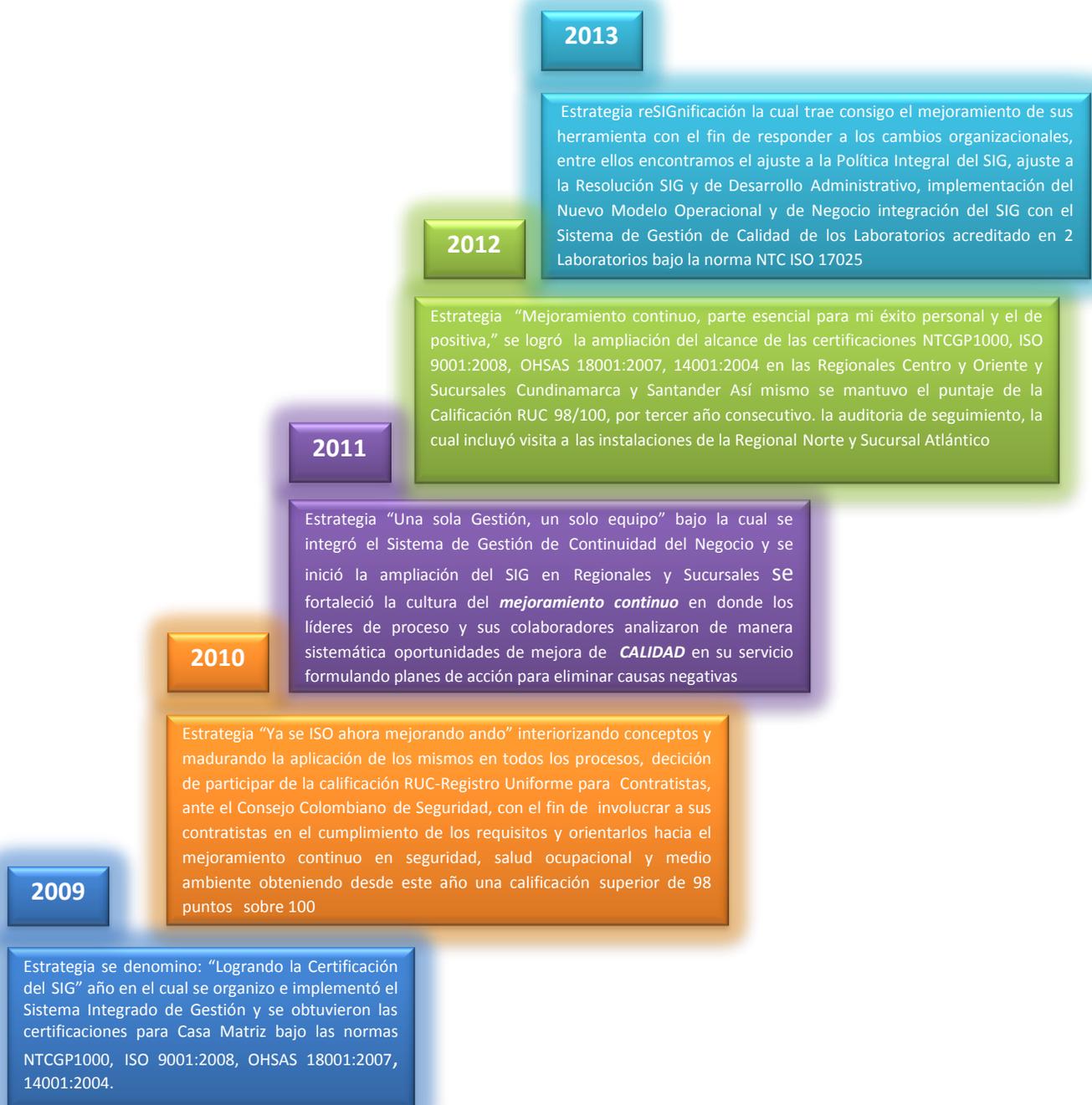


3.2. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - SIG



La Compañía cuenta con un Sistema Integrado de Gestión –SIG implementado desde el año 2008 y certificado en 2009 bajo las normas NTCGP1000, ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, 14001:2004 en Casa Matriz, el cual se ha constituido como un factor clave de éxito, porque muestra el fortalecimiento de la cultura de mejoramiento continuo que se traduce en un mejor servicio para los afiliados, clientes, proveedores, aliados estratégicos y la importancia que representa la seguridad y el bienestar de los colaboradores, así como el cuidado y la protección del medio ambiente.

Durante los últimos años se han liderado diferentes estrategias para la implementación, integración y ampliación del SIG acordes a su grado de madurez:



La ampliación de las certificaciones NTCGP1000, ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, 14001:2004 se continuará en el año 2014 con 2 Regionales y 2 sucursales y de igual forma para el año 2015 en

donde se espera contar con la certificación de las Regionales con sus sucursal principal y con las Sucursales que cuenten con el mayor grado de avance en la estrategia de ampliación de alcance ejecutada bajo el proyecto Sistema Integrado de Gestión –SIG “Mantenimiento, Actualización, Integración y Extensión a todo el país”.

3.2.1. Gestión ambiental: por un ambiente sano para las generaciones futuras

En Positiva Compañía de Seguros S.A somos conscientes del impacto que tienen nuestras actividades sobre el medio ambiente. Cumplir con la legislación es lo básico. Buscamos desarrollar actividades y comportamientos ambientalmente sanos, con proyectos que van más allá de la exigencia normativa, la compañía se encuentra certificada en ISO 14001 y nuestro sistema funciona bajo los siguientes parámetros: planeación, promoción y uso de tecnologías limpias, manejo de residuos, uso eficiente de los recursos y educación.



A partir de febrero de 2012 inició el traslado de nuestra sede de Casa Matriz. Nuestro edificio en Bogotá se suma a la lista de diez edificaciones colombianas en certificarse bajo el estándar LEED (Leadership in Energy & Environmental Design), que otorga el Consejo de la Construcción Sostenible de los Estados Unidos (US Green Building Council), por cumplir principios enmarcados en el concepto de construcción que genera un bajo impacto en el medio ambiente y que responde a las necesidades humanas, en particular, el uso de energías alternativas, la eficiencia del consumo de agua, la reducción de las emisiones de CO₂, el aprovechamiento de los recursos disponibles (sol, vegetación y viento) y la arquitectura bioclimática de nuestra sede de Casa Matriz, son algunas de las características sostenibles que contribuyeron a obtener esta certificación en la categorías Plata (Silver) y Oro (Gold). De la misma manera, el proceso de recolección de aguas lluvias para uso en sanitarios, la siembra de plantas nativas que protegen la flora y fauna local, la climatización por medios pasivos y la iluminación natural demuestran que contamos con un

sistema integral que aporta directamente al bienestar de los colaboradores que laboran en Positiva así como al desarrollo ambiental, social y económico del país.

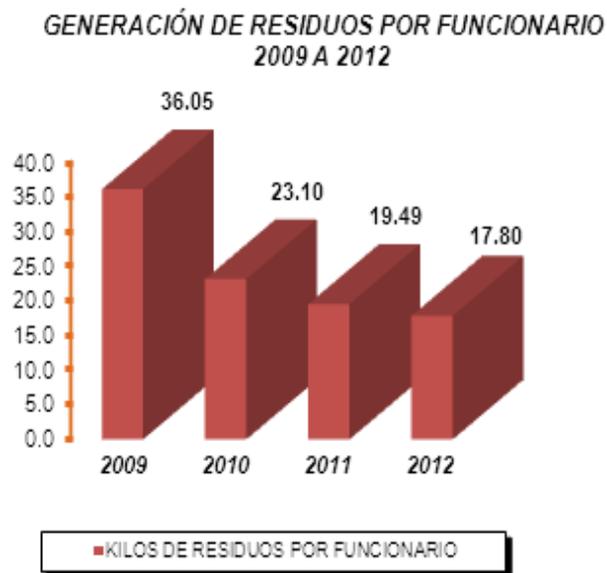
El edificio es el primer edificio en Colombia en certificar la parte interior y exterior, doble certificado, y también es el proyecto en Interiores Comerciales con mejor puntuación de certificación LEED en Colombia.

4.3.1.1 Eficiencia energética

La Iluminación se encuentra distribuida por sectores con lámparas activadas por sensores y fotoceldas en cada área, además se cuenta iluminación LED en áreas comunales. En estos tres años se ha cumplido la meta de 90 KW por funcionario, debido a las diferentes estrategias de ahorro que se implementaron en la organización y a la concientización de nuestro personal administrativo con la racionalización de recursos teniendo como variable la fluctuación de personal y la nueva sede.

4.3.1.2 Gestión en el Manejo de Residuos

En estos tres años se ha fortalecido el programa de manejo eficiente de residuos, con el fin de ofrecer más claridad para su clasificación y disposición por medio de video, cartilla y actividades lúdicas. Se observa como se ha reducido la generación de residuos en los últimos cuatro años. Debemos seguir trabajando para generar conciencia entre la reducción de residuos, separación de los residuos reciclables y ordinarios. Para ello continuamos con la implementación de talleres y capacitaciones que logren arraigar este concepto.



Cultura "Cero Papel" En Positiva el compromiso con el planeta es real, por eso, promovemos buenas prácticas que no sólo contribuirán a reducir el uso del papel en nuestra organización y en el entorno que nos rodea, sino, a hacer más eficientes nuestros procesos.

4.3.1.3 Gestión integral sostenible del agua

En Positiva continuamos creando conciencia en nuestros trabajadores sobre el uso racional de agua en sus hogares y áreas de trabajo.

La meta de consumir 1120 litros bimensuales por funcionario se ha cumplido, se han instalado dispositivos ahorradores en las llaves de los lavamanos

4.3.1.4 emisiones atmosféricas por fuentes móviles

La Compañía decidió cambiar su parque automotor con el fin de disminuir la contaminación causada por el dióxido de carbono. Los vehículos con veinte años de antigüedad que circulan en nuestro país contaminan diez o quince veces más que los nuevos modelos, ya que carecen de sistemas de quemado que garanticen una combustión más limpia.

4.3.1.5 insumos amigables con el medio ambiente.

Promocionales de la compañía como agendas, esferos y calendarios en material reciclado y biodegradable.

Reducción en el uso de bolsas para el proceso de recolección de basuras y Residuos.

Adicionalmente, se logró que el papel que utiliza la compañía sea certificado **FSC**: Significa que nuestra compañía, protege los bosques y ecosistemas a través de la utilización de papeles certificados FSC, los cuales provienen de plantaciones forestales cultivadas con responsabilidad social, ambiental y legal. Reemplazó de vasos desechables por vasos de cerámica, vidrio y la implementación de vasos de cartón. Desde 2011, se ha venido invirtiendo en equipos de comunicación, con la instalación de puntos para realizar Teleconferencias y videoconferencias, entre las diferentes sedes, lo que disminuye el traslado de los empleados y se traduce en una reducción de costos y emisiones de gases contaminantes, que afectan el Calentamiento Global

3.2.2. Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional:

Por el bienestar de los colaboradores

Positiva compañía de Seguros S. A. cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional certificado bajo la norma OHSAS 18001:2007 desde el año 2009, el cual a lo largo de estos 5 años ha enfocado sus esfuerzos para cumplir con los siguientes objetivos:

1. Aumentar las competencias del personal en S&SO
2. Disminuir los accidentes de trabajo incapacitantes del personal
3. Asegurar la cobertura de intervención de los trabajadores con indicio de enfermedades profesionales

4.3.2.1 GESTIÓN REALIZADA EN PROGRAMA DE SALUD PÚBLICA

- Actividades para la prevención del Riesgo Cardiovascular
- Actividades para la detección temprana neoplasias

- Vacunación
- para la prevención de la enfermedad laboral, accidentes deportivos y relacionados con las condiciones de trabajo se han desarrollado los siguientes programas



PROGRAMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA:

- PVE PREVENCIÓN DE LOS DME: ESCUELA TERAPEUTICA.
- PVE PREVENCIÓN RIESGO PSICOSOCIAL
- PVE CONSERVACION VISUAL
- PVE CONSERVACION AUDITIVA
- PROGRAMA ACTIVIDAD FISICA PARA LA SALUD
- PVE PREVENCIÓN CONSUMO SUSTANCIAS PSICOACTIVAS. POLITICA DE ALCOHOL TABACO Y DROGAS.

PROGRAMAS DE GESTIÓN:

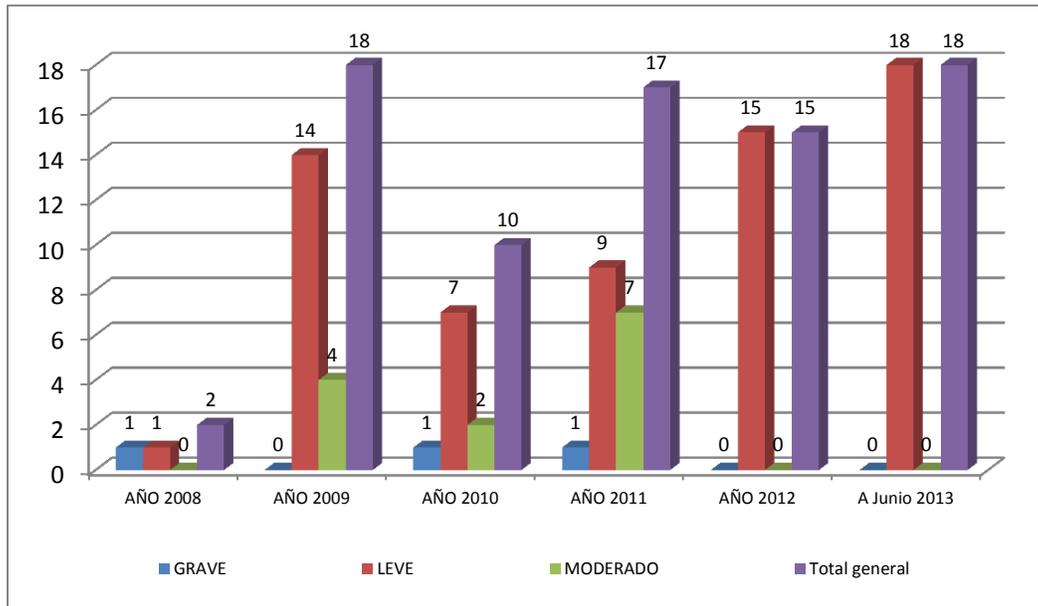
- PROGRAMA PREVENCIÓN DE ACCIDENTALIDAD DEPORTIVA
- PROGRAMA DE ORDEN Y ASEO
- PROGRAMA POSITIVA PADRE DE FAMILIA.
- FAMILIA SANA Y SEGURA.

4.3.2.1 Seguridad en el trabajo

Desde el año 2009 a la fecha se ha desarrollado matrices de peligros y riesgos, preparación y respuesta ante emergencias acciones para el control de los riesgos identificados en el ambiente laboral de Positiva con el fin de prevenir accidentalidad y ausentismo laboral:

ACCIDENTALIDAD EN POSITIVA

COMPARATIVO TIPO AT							
TIPO	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	A Junio 2013	Total general
GRAVE	1	0	1	1	0	0	3
LEVE	1	14	7	9	15	18	31
MODERADO	0	4	2	7	0	0	12
Total general	2	18	10	17	15	18	46



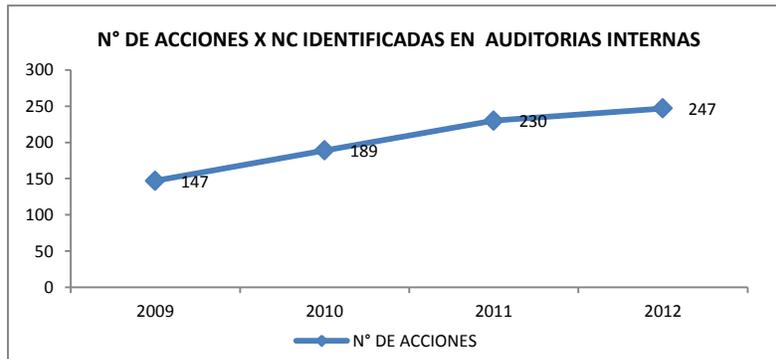
A la fecha se han calificado 3 casos de enfermedad profesional y un caso por invalidez generado por accidente laboral

3.2.3. Gestión de calidad por: un servicio de excelencia para nuestros clientes y asegurados

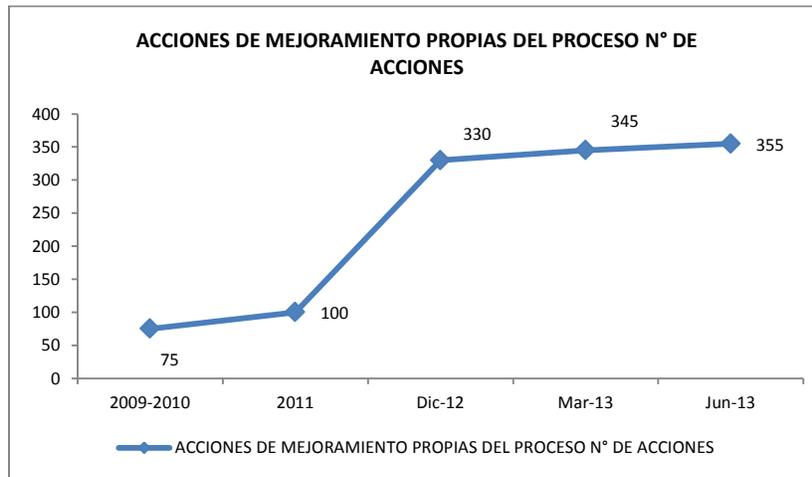
Índice de Mejoramiento Continúo

El índice de mejoramiento continuo se encuentra determinado por la generación de acciones preventivas, correctivas y de mejora identificadas en forma proactiva por cada uno de los procesos o Líderes de sistema sobre las acciones formuladas como producto de las No conformidades identificadas en los procesos de auditoría de la compañía, cada una de estas variables ha presentado el siguiente comportamiento a lo largo de los años

Como parte de la verificación de la conformidad del Sistema Integrado de Gestión cada año se ha ejecutado un Programa de Auditorías Internas, el cual contiene las revisiones que se realizan internamente en la organización con el equipo de auditores internos del Sistema Integrado de Gestión o por auditores contratados, de las cuales se han identificado no conformidades que han sido analizadas y tratadas al interior de la organización mediante la implementación de acciones correctivas.



De igual forma como parte de la cultura de mejoramiento continuo que se ha promovido al interior de cada proceso se han aumentado la formulación de las acciones preventivas, correctivas y de mejora identificada por los propios procesos.



Resultados de la medición trimestral del Índice de mejoramiento continuo

INDICE DE MEJORAMIENTO CONTINUO				
MES	META	NC	MC	RESULTADO
MARZO 2012	0.8	230	189	0.82
JUNIO 2012	0.85	230	227	0.99
SEPTIEMBRE 2012	0.87	239	280	1.17
DICIEMBRE 2012	0.9	247	330	1.34
MARZO 2013	1	247	345	1.40
JUNIO 2013	1.1	247	355	1.44

CONTROL AL PRODUCTO/SERVICIO NO CONFORME

2009 El control al producto o servicio no conforme inicio con el análisis de las Peticiones, Quejas y Reclamos en cada proceso, información de la cual se establecieron las variables a controlar y se tomaron acciones preventivas y correctivas para subsanar las quejas más repetitivas, 2010 - 2011

se revisaron los controles establecidos en los procedimientos ajustándolos para establecer un mayor control a los productos y servicios antes de que lleguen al cliente final en la línea ARL.

2012 A partir de la revisión de las variables a controlar de cada proceso se establecieron fichas técnicas para cada uno de los productos y servicios declarados en el Sistema Único de Información de Trámites SUIT, y se estableció una tabla de conformidad para cada proceso estableciendo los registros, controles, tratamientos y responsable de la toma de acciones preventivas y correctivas para cada producto o servicio no conforme.

2013 Se complementan las tablas de conformidad del producto incluyendo la columna de reinspección posterior al tratamiento para la liberación de los PNC identificados en cada proceso, así mismo se revisan los análisis de tendencias de los PNC más repetitivos para la toma de acciones por proceso.

3.2.4. Gestión del Sistema de Desarrollo Administrativo

La gestión de Positiva Compañía de Seguros S.A en materia de desarrollo administrativo desde el año 2008 a la fecha ha tenido una marcada tendencia hacia la mejora mediante la ejecución de acciones orientadas al cumplimiento de las directrices del gobierno nacional en diferentes tópicos, todo enfocado hacia la mejora y el desarrollo institucional, cooperando hacia un estado más eficiente, transparente y participativo que brinde mejores servicios a nuestros clientes, usuarios y a toda la ciudadanía.

3.2.5. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Los resultados en la adopción de políticas y estrategias, ha reconocido y destacado a la Compañía frente a los resultados en el sector Hacienda y Crédito público, posicionándonos en el desarrollo de acciones efectivas para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, organizacionales y financieros en el marco de la ley 489 de 1998 y recientemente por el decreto 2482 de 2012, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño de Positiva Compañía de Seguros S.A.

2009	2010	2011	2012	2013
<p>Cumplimiento al 100% con las acciones planteadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> *proceso transparente y objetivo de selección del personal de acuerdo al requerimiento de cada cargo en la Compañía, *Desarrollo de un sistema integrado de gestión como un mecanismo de dirección y gestión clave a través de la certificación en ISO 9001, 18001 Y 14001. *Desarrollo de una cultura de participación y conocimiento ciudadano - cliente sobre la entidad . 	<p>-Definición del plan de Desarrollo periodo 2010-2014.</p> <p>-Cumplimiento al 100% con las acciones planteadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias del talento humano de la Compañía. *mejoras de las operaciones diarias con el fin de estimular la credibilidad y confianza a los usuarios en la prestación de mejores servicios. *se mantiene en la certificación en ISO 9001, 18001 Y 14001, liderando el tema en el sector, siendo la única con un Sistema Integrado de gestión. 	<p>Cumplimiento al 100% con las acciones planteadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> *La compañía adopta un modelo de Evaluación de Desempeño encaminado al fortalecimiento de las competencias, liderando el tema en el sector. *Redefine los valores éticos que han de regir el grupo de empleados (Cumplimiento, Honestidad, Confianza, Respeto) *Renovación en la certificación en ISO 9001, 18001 Y 14001 por ICONTEC. *La compañía tiene un gran crecimiento en los ramos de seguros de personas como son los Seguros de vida individual, Vida Grupo, Accidentes Personales, y Seguros Exequiales. 	<p>Cumplimiento al 100% con las acciones planteadas en el sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se actualiza el Código de Ética y Buen Gobierno bajo el concepto de Responsabilidad Social. *se modifica la estructura de la compañía y se determinan las competencias en las funciones de los cargos de la nueva estructura *Mantenimiento de las certificaciones con ampliación de alcance en ISO 9001, 18001 Y 14001. 	<p>Se diseña el nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión de acuerdo al Decreto 2482 de 2012, con el 100% de cumplimiento a la fecha de las acciones planteadas, para un % de avance real del 38,46%.</p> <p>EL modelo se enmarca en acciones para el cumplimiento del plan estratégico de la compañía, definiendo criterios para prevenir la corrupción, aportando a la transparencia y participación ciudadana, fortalecer la gestión del talento humano, desarrollo de la eficiencia administrativa, para prestar un mejor servicio y la adecuada ejecución presupuestal, proyectos y plan de compras.</p>

3.2.6. Estrategia de Gobierno en Línea

Positiva Compañía De Seguros S.A ha acrecentado vertiginosamente sus resultados frente a los esfuerzos encaminados para el desarrollo y perfeccionamiento de las acciones orientadas al cumplimiento de la estrategia de gobierno en línea, en el marco inicial de la directiva presidencial no. 2 de 2000, del decreto 1151 de 2008, ley 1341 de 2009 y recién con el decreto 2693 de 2012 aprovechando los avances y uso de las tics para garantizar una mejor comunicación e interacción con nuestros clientes y asegurados permitiendo la prestación de más y mejores servicios.

2009	2010	2011	2012	2013
<p>La compañía fue calificada en el año 2009 frente al "Manual para la implementación de la estrategia de gobierno en línea de la república de colombia versión 2008" por parte del Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, demostrando el avance de implementación en cada una de las fases, obteniendo una calificación así:</p> <p>F1Información:62% F2Interacción: 90% F3Transacción :80% F4 Transformación: 45% F5Democracia: 100%</p>	<p>Positiva adelanta acciones frente a la nueva versión del "Manual para la implementación de la estrategia de gobierno en línea de la república de colombia versión 2010", obteniendo un avance significativo:</p> <p>F1Información:100% F2Interacción: 88% F3Transacción : 100% F4 Transformación: 73% F5 Democracia: 78%</p>	<p>La Compañía fortaleció y mantuvo el alcance de la estrategia GEL, reflejado en el reconocimiento al "uso y apropiación del gobierno en línea" por la implementación y apropiación de la Estrategia bajo los estándares del Manual V. 2.0, obteniendo una calificación del 100% de cumplimiento en las cinco fases:</p> <p>F1Información:100% F2Interacción: 100% F3Transacción :100% F4 Transformación: 100% F5 Democracia: 100%</p> <p>El gobierno Nacional Lanza el nuevo manual de Gobierno en Línea v3.0, lo cual la compañía define el plan de Gobierno en línea.</p>	<p>Positiva presenta su avance frente al manual V3.0 de la estrategia de Gobierno en Línea -obteniendo una calificación del 80%.</p> <p>La compañía se prepara para el nuevo manual 3.1 terminando el año con un avance así:</p> <p>Porcentaje de avance con respecto al Índice Gel (2012): 120,12% - Nivel Alto</p> <p>Porcentaje de avance por Componente (2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> •ELEMENTOS TRANSVERSALES: 88,80% Nivel Alto •INFORMACION: 93,72% Nivel Alto •INTERACCION: 70,00% Nivel Medio •TRANSACCION: 192,39% Nivel Alto •TRANSFORMACION: 340,03% Nivel Alto •DEMOCRACIA: 96,96% Nivel Alto 	<p>La compañía continúa con el cumplimiento de los componentes y criterios establecidos de acuerdo al nuevo manual de Gobierno en Línea Versión 3.1 para el año 2013, a través la formulación del Plan de acción de Gobierno en Línea en temas de apertura de datos, diseño y desarrollo del nuevo portal web para brindar información e interactuar con los cliente, usuarios y la ciudadanía, creación de espacios de participación.</p>

Estrategia racionalización Trámites

La compañía en el marco de la iniciativa del gobierno nacional a través de ley 489 de 1998 artículo 18, la ley 962 de 2005, decreto 4669 de 2005, decreto 2693 de 2012, y el decreto –ley 019 de 2012, ha progresado eficientemente a través del diseño de la estrategia de racionalización de trámites con el fin de facilitar las relaciones de nuestros asegurados, clientes y la ciudadanía a través de la racionalización, optimización, y simplificación de los trámites y servicios para acceder a ellos de forma ágil y efectiva, además de ahorrarles tiempo y dinero.

2009	2010	2011	2012	2013
<p>La compañía registra sus trámites y servicios a través del aplicativo Sistema Unico de Información de Trámites-SUIT-con el fin de informar los pasos y requisitos para adquirir un servicio a través del Portal del Estado colombiano.</p> <p>Se registraron 15 trámites y 4 servicios.</p>	<p>La Compañía analizó y validó la pertinencia de cada uno de sus trámites, determinando que ninguno se debería suprimir, ya que ofrece a sus usuarios los pasos para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley respecto a la administración de sus riesgos laborales.</p>	<p>Se determinó la racionalización y simplificación de los tramites para el reconocimiento de las prestaciones económicas respecto a la reducción de documentos, y tiempos de respuesta a 15 días los costos operativos y de desplazamiento, reducción de pasos, para el usuario, logrando</p>	<p>Se diseñó el plan Estratégico de Racionalización de trámites obteniendo los siguientes logros al 100%:</p> <ul style="list-style-type: none"> *La Interoperabilidad de información pública con CONFECÁMARAS, a través de la consulta directa en la página web del RUES para consultar el Certificado de Existencia y Representación Legal, excluyendo su solicitud para el desarrollo de los trámites y servicios de Afiliaciones y Reclasificación de Riesgos de las empresas, y la suscripción y expedición de pólizas de seguros de personas. * El reconocimiento y pago de una Incapacidad Temporal-IT puede ser consultada por nuestras empresas afiliadas en cuanto al número y valor de las incapacidades pagadas en el periodo de tiempo seleccionado a través del portal web de positiva. *El desarrollo e implementación de mecanismos de recepción y trámite de facturas electrónicas. a través del Sistema de información con transacciones seguras con los proveedores de servicios asistenciales de POSITIVA. <p>Se convierte un trámite en servicio (Asesorar en programas de Salud ocupacional), se elimina 1 trámite y 1 servicio quedando registrados 13 trámites y 4 servicios.</p>	<p>Se formula el plan de Estratégico de racionalización de trámites para el año 2013 desarrollando estrategias efectivas de simplificación, automatización y optimización de los procesos y procedimientos para reducción de tiempos de duración de los trámites, pasos, desarrollo de formularios en línea. con un porcentaje de avance del 52%.</p>

Eficiencia Administrativa y Cero papel



Positiva Compañía de Seguros S.A. como parte del mejoramiento continuo asumió nuevos retos a través del diseño e Implementación de una estrategia enfocada a la optimización y reducción en el uso de papel que contribuyó tanto al mejoramiento en los índices de eficiencia establecidos para los procesos de la compañía como a la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión bajo el marco de la Directiva Presidencial No. 04 de 2012, y del Plan de Eficiencia Administrativa y Cero papel.

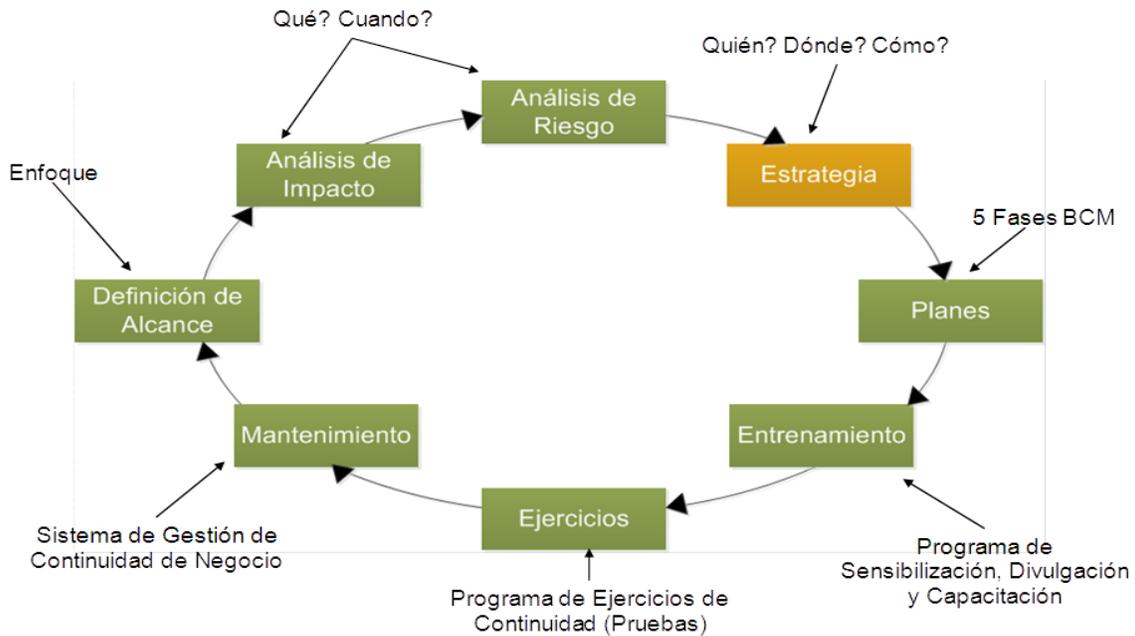
2012	2013
<p>Se registra ante el gobierno nacional el Plan de Eficiencia Administrativa y Cero Papel de la Compañía, con 14 iniciativas que le apuntan al aumento de la productividad y optimización de los recursos y a las buenas prácticas en optimización, supresión, simplificación, automatización en el uso del papel y a la eficiencia administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Notificación de Glosas a proveedores por aplicativo Web "POSITIVA CUIDA". *Diseñar e implementar una estrategia enfocada a la optimización y reducción en el uso de papel *Desarrollo sistema de nómina de pensionados *Implementación del Programa de Gobierno de Datos segunda Fase *Optimización y racionalización del gasto de papel y uso de correspondencia en el proceso Recepción Verificación y Calificación del siniestro. *Implementación PMO *Implementación del Programa de Gobierno de Datos Primera Fase, *Modelo virtual personalizado de atención en algunas de nuestras oficinas, *Proceso de viáticos con manejo cero papel, *un sistema de comunicaciones unificadas Lync *Sistematización de proceso de cajas menores *Automatización procedimiento de acciones preventivas y correctivas *Consolidación del proceso de Inteligencia de Negocios SEGUNDA FASE *Programa Positiva en Acción- Galardón a la excelencia Positiva <p>De las 14 iniciativas planteadas, se finalizaron en 2012 el 64% de acuerdo a lo programado.</p> <p>Se obtuvo una reducción del consumo de hojas por funcionario, obteniendo una reducción del 37% en el segundo semestre de l año, con respecto al primer semestre.</p>	<p>La compañía continúa con la implementación de la estrategia con el fin de promover buenos hábitos para reducir el consumo de papel y eficiencia Administrativa a través del desarrollo de las iniciativas vigentes en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Diseñar e implementar una estrategia enfocada a la optimización y reducción en el uso de papel *Implementación del Programa de Gobierno de Datos segunda Fase *Consolidación del proceso de Inteligencia de Negocios SEGUNDA FASE *Programa Positiva en Acción- Galardón a la excelencia Positiva *Automatización procedimiento de acciones preventivas y correctivas. <p>Durante el año hemos venido reduciendo el consumo de papel, con un en promedio del 17% con respecto al año 2012.</p>

3.2.7. Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN)

Por la resiliencia organizacional

Positiva Compañía de Seguros desde el año 2009 consiente de la incertidumbre que ha experimentado la escena mundial y nacional, originada en las variadas y continuas amenazas que rodean la realización de las diferentes actividades ligadas a los sectores productivos de la economía, y principalmente por su compromiso con la protección y servicio a sus clientes, responsabilidad social, sostenibilidad económica y estrategia corporativa, ha desarrollado, implementado y madurado un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio que le permite estar preparada para enfrentar de forma efectiva un incidente de tipo catastrófico.

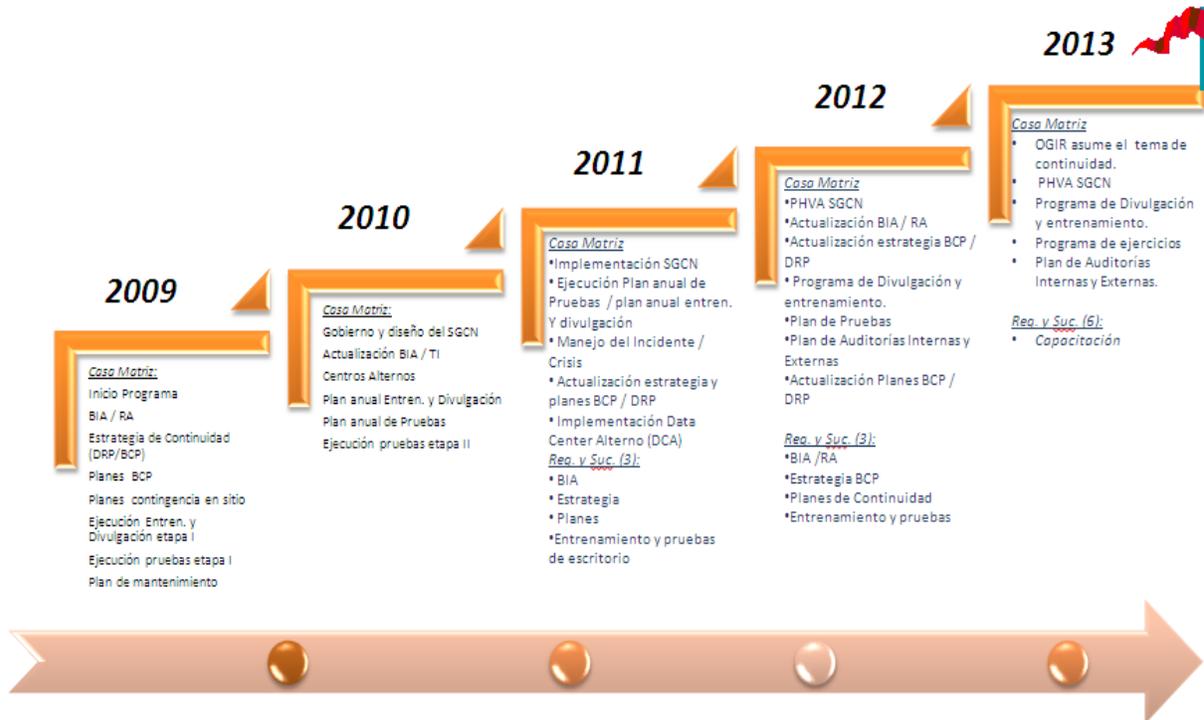
CICLO DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO



Desde el año 2009 la alta dirección apoyo y asigno los recursos necesarios para implementar una estrategia que le permitiera a la organización hacer frente a un incidente de continuidad, ya fuera de negocio o tecnológico. Producto de la implementación de la estrategia, en el año 2011, liderados por la Oficina de Gestión Integral del Riesgo, Positiva tomó la decisión de adoptar inicialmente la norma BS 25999-2 y actualmente la ISO 22301 transformando dicha estrategia en un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio – SGCN, estándar de vanguardia a nivel mundial.

Positiva conserva su compromiso de cara a sus clientes y partes interesadas, gestionando el mantenimiento de este Sistema de Gestión de Continuidad, con lo cual busca respaldar las actividades más críticas de su operación, para que en caso de presentarse un incidente catastrófico, se garantice la prestación de los servicios esenciales de la compañía y la reducción del impacto económico sobre la compañía.

SGCN - SISTEMA DE GESTION DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO



Entre el año 2009 y 2010 se establece las necesidades de la compañía en temas de continuidad y se desarrolla el proyecto de implementación de una estrategia de continuidad tanto tecnológica como de negocio.

Al final del año 2011, luego de haber madurado tanto la estrategia de negocio como tecnológica; así como haber logrado avances en permear la cultura organizacional, la compañía da el paso de llevar el tema de continuidad de una estrategia a un sistema de gestión.

Para el año 2012 se fortalece y refuerza la integración del sistema de gestión de continuidad con los otros sistemas de gestión de la compañía bajo la norma ISO 22301 y aumenta su alcance a regionales.

Durante los años 2011 y 2012 se adelantó la construcción de una estrategia de continuidad para cada una de las regionales de la compañía con los respectivos documentos que los soportan para su implementación.

En la actualidad Positiva desde la Oficina de Gestión Integral del Riesgo realiza el mantenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Continuidad SGCN, el cual a su vez se alinea al sistema institucional integrado SIG

3.3. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE RIESGOS

Para cumplir el objetivo principal de generar cultura al interior de la compañía, frente a la gestión de riesgos, como elemento esencial del comportamiento de la persona en su ámbito laboral, nos comprometimos con el diseño, implementación y optimización de los diferentes Sistemas de Gestión de Riesgos, cumpliendo los lineamientos definidos en las Circulares Externas de la Superintendencia Financiera de Colombia que así los definen. Dichos sistemas evolucionaron de la siguiente forma:

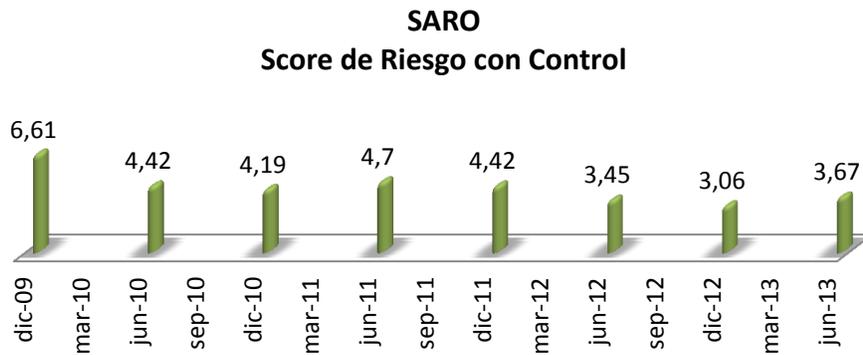
3.3.1. Sistema de Administración de Riesgo Operativo - SARO

Este sistema se diseñó durante el año 2009 cumpliendo a cabalidad con el desarrollo de las etapas y elementos relacionados en las políticas y procedimientos que se encuentran consignados en el Manual de Gestión Integral del Riesgo, con lo cual se hicieron participes a la totalidad de los líderes de procesos de la compañía. Fue así como se definió en el año 2009 el primer perfil de riesgo y de allí en adelante se monitorea semestralmente como una de las principales funciones de la Oficina Asesora de Gestión Integral del Riesgo.

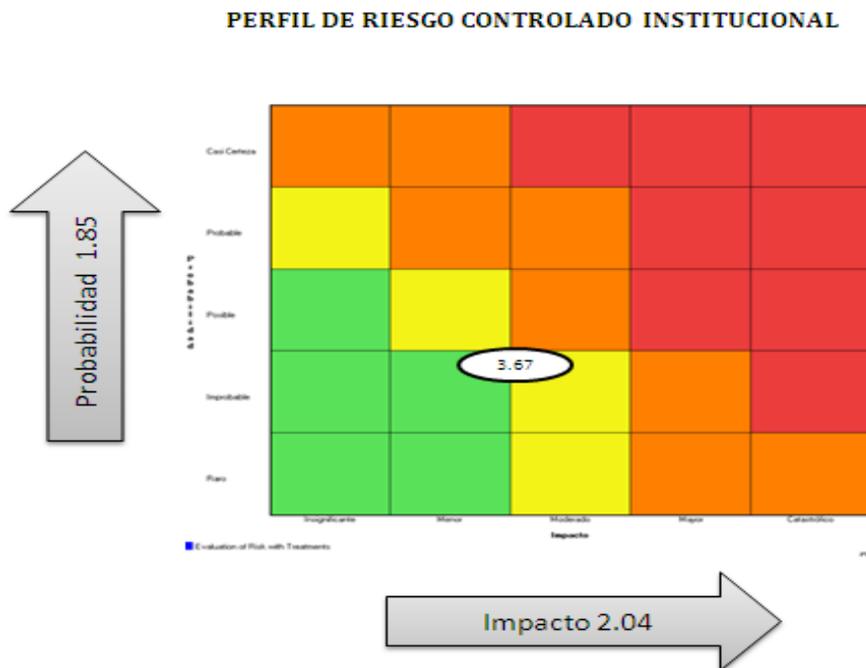
SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO OPERATIVO								
	Dic-09	Jun-10	Dic-10	Jun-11	Dic-11	Jun-12	Dic-12	Jun-13
Procesos	38	38	38	39	38	38	39	40
Riesgos	232	153	162	193	138	141	147	140
Controles	244	200	219	221	197	209	305	288
Riesgos Bajos	69	78	95	105	77	69	82	81
Riesgos Moderados	61	56	52	59	44	51	53	46
Riesgos Altos	71	18	14	23	14	19	11	12
Riesgos Extremos	31	1	1	6	3	2	1	1
Tratamientos	76	9	8	14	10	3	6	12
Score Riesgo con Control	6.61	4.42	4.19	4.7	4.42	3.45	3.06	3.67
Variacion Score		-33.13%	-5.20%	12.17%	-5.96%	-21.95%	-11.30%	19.93%
Score riesgos Altos y Extremos	9.95	8.89	8.8	10.55	9.76	7.62	7.25	8.38
Variacion Score Altos y Extremos		-10.65%	-1.01%	19.89%	-7.49%	-21.93%	-4.86%	15.59%

Producto del monitoreo y asesoría permanente en la gestión de los riesgos operativos hemos evidenciado un fortalecimiento de la cultura a través de la identificación y gestión de nuevos riesgos y controles, sin que ello implicara un desmejoramiento del nivel de riesgo controlado institucional, fue así como logramos mantener el perfil de riesgo controlado promedio dentro de los límites permitidos (bajo y moderado) por la política institucional:

EVOLUCION DEL PERFIL DE RIESGO DIC 2009 - JUN 2013



Actualmente tenemos como resultado de la etapa de monitoreo del sistema el siguiente diagnóstico de perfil de riesgo operativo institucional:



Positiva conserva su nivel de riesgo controlado dentro de los límites permitidos en la política institucional, a su vez cuenta con una cultura proactiva en la gestión de sus riesgos, controles y desarrollo de tratamientos, que permiten mantener un nivel de riesgo operativo aceptable con relación a la política o apetito de riesgo.

COMPOSICION DEL SISTEMA SARO A JUN 30 DE 2013



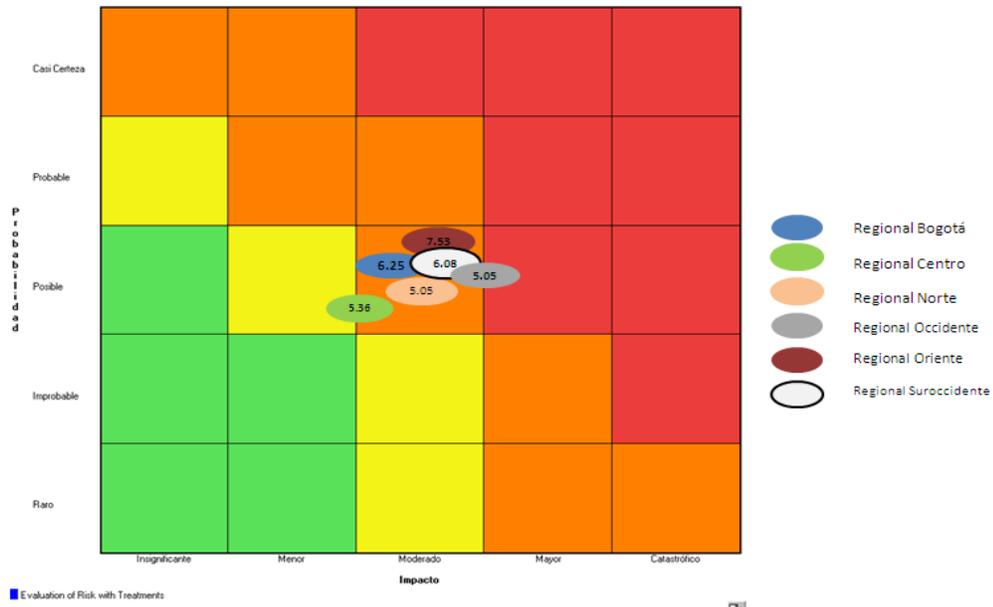
Frente al concepto de tratamientos o planes de acción que permiten evidenciar la gestión complementaria de controles de los participantes frente a las posibles situaciones de riesgos se evidencia que se desarrollaron 43 tratamientos dentro del SARO en lo corrido del año 2011 a la fecha. Actualmente el sistema cuenta con 13 tratamientos en curso.

A través del desarrollo de los siguientes proyectos se logra evidenciar el valor agregado que aporta la gestión de riesgos operativos de la compañía.

- Se diseñó y maduro un esquema participativo de gestión de riesgos operativos en los 40 procesos que hoy día se desarrollan en la compañía.
- Se diseñó e implemento el Esquema de Prevención del Fraude para Positiva Cía. de Seguros con componentes persuasivos, preventivos y correctivos que buscan gestionar el riesgo de fraude adecuadamente.
- Se implementó un modelo cuantitativo de evaluación de efectividad de controles, el cual se aplica periódicamente como herramienta de monitoreo.
- Se estructuraron diferentes vistas o categorías del Riesgo Operativo, como son riesgos del Sistema de Atención al Consumidor, riesgos generados por terceros, riesgos relacionados con continuidad de negocio y riesgos anticorrupción.
- Se implementó el uso de la herramienta para la gestión de riesgos versión web, con 20 usuarios a nivel nacional capacitados y preparados para participar por regional, por vicepresidencia o por oficina de control del conocimiento de la información que se administra en esta herramienta de acceso nacional.
- Se diseñó e implementó un modelo de riesgo operativo en cada una de las seis regionales a partir de las actividades de capacitación, realización de talleres, asesorías y revisiones con líderes de la regionales como designados de la administración del sistema a este nivel, obteniendo en cada una de ellas un perfil de riesgo, y el insumo inicial para que a partir de este proyecto se genere mayor dinámica en los sistemas SARO construidos.

SCORE DE RIESGO

PERFIL DE RIESGO SARO - INSTITUCIONAL



CONTROLADO EN REGIONALES

3.3.2. Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo - SARLAFT

El riesgo de ser utilizados para el lavado de activos o financiación del terrorismo en Positiva Cía. de Seguros se encuentra resguardado a través de la gestión liderada por el Oficial de Cumplimiento, soportado en una operación que involucra un compromiso y conocimiento del tema por parte de nuestros colaboradores, una adecuada identificación y gestión de riesgos y controles, así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos diseñados para administrar este sistema que contribuyen a fortalecernos con un esquema preventivo ante este flagelo.

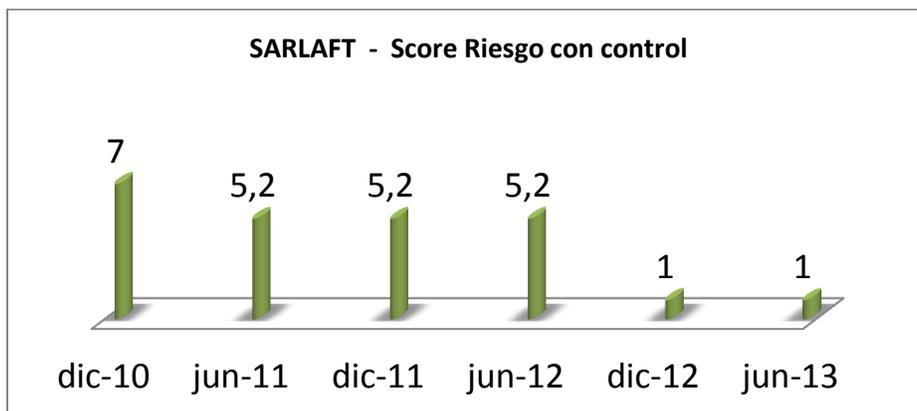


Desde el año 2008 la compañía ha fortalecido el sistema inicialmente con la designación de responsables, nombrando como Oficial de Cumplimiento al Jefe de la Oficina de Gestión Integral del Riesgo, posteriormente con la revisión de los puntos de control realizados, lo que nos brindó la oportunidad de generar una transformación al sistema a través de la utilización de una herramienta que permitió mejorar la administración de la información del mismo. Posteriormente en el año 2011 se evidencio la necesidad de formalizar la participación de diferentes procesos responsables de la adecuada gestión de los controles del sistema.

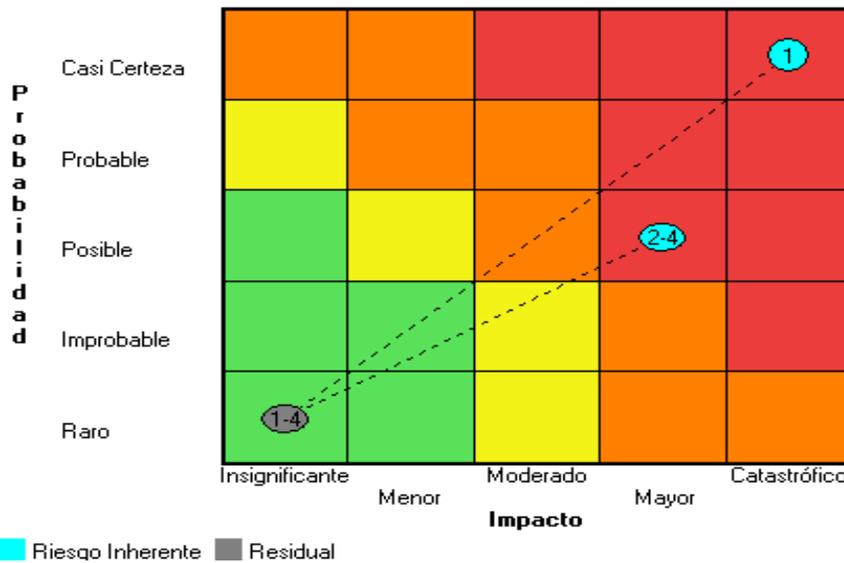
SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRISMO SARLAFT						
	Dic-10	Jun-11	Dic-11	Jun-12	Dic-12	Jun-13
Riesgos	5	5	5	5	4	4
Riesgos Bajos	0	0	0	2	4	4
Riesgos Moderados	3	3	3	2	0	0
Riesgos Altos	2	2	2	1	0	0
Riesgos Extremos	0	0	0	0	0	0
Score Riesgo con Control	7	5.2	5.2	5.2	1	1

Este sistema se ha desarrollado cumpliendo con los lineamientos emitidos por la Superintendencia Financiera y la adopción de algunas Mejores Prácticas, producto de ello describimos de manera simplificada la estructuración de riesgos desde las perspectivas de Cliente, Canales, Producto y Jurisdicción.

La evolución del comportamiento del sistema se ve reflejada en el análisis que observamos a continuación respecto del score de riesgo con control, el mismo ha conservado una tendencia que lo ubica dentro de los límites de riesgo permitidos en la política institucional, la estructuración de 37 controles que se adelantó en el año 2012 con los líderes de 10 procesos nos permiten obtener en los últimos dos cortes semestrales una valoración muy baja del perfil de riesgo institucional para el SARLAFT.



PERFIL DE RIESGO SARLAFT 30 JUN DE 2013.



Este mapa de riesgo describe el nivel de exposición de cada uno de los riesgos antes y después del control, donde para cada uno de ellos se puede observar que el nivel controlado se ubica dentro en los niveles bajo, cumpliendo así con la política de mantenerlos en niveles aceptables del apetito de riesgo institucional descrito en las políticas de la compañía.

3.3.3. Sistema de administración de riesgo de mercado - SARM

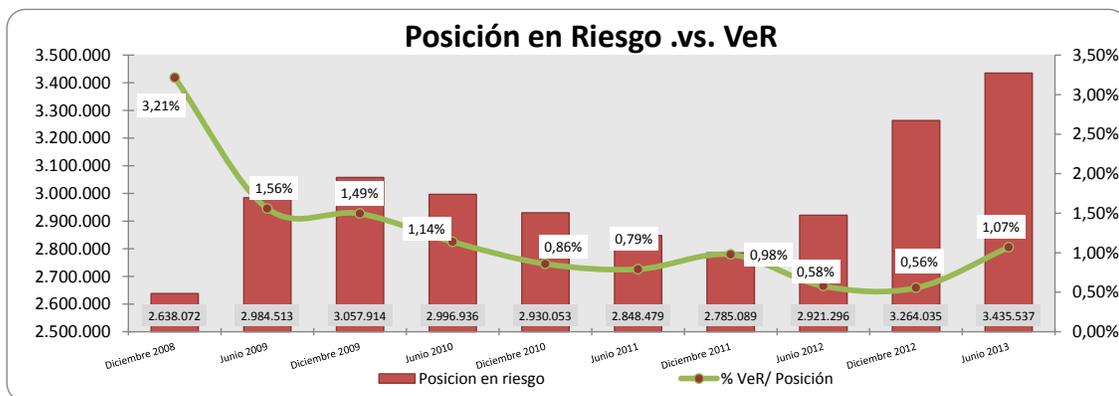
Para la medición de la exposición a los riesgos de mercado, la Compañía determina los efectos que pueden llegar a tener sobre el valor del portafolio, los cambios en las condiciones de mercado. Por ello mide de manera permanente su exposición a los riesgos derivados de fluctuaciones en: tasas de interés (moneda legal, moneda extranjera y operaciones pactadas en IPC y UVR), tipos de cambio, valor de la UVR y precio de las acciones; utilizando el Modelo Estándar establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Como medida de control, la Junta Directiva estableció un límite de Ver frente a la Posición en Riesgo del 3% en Septiembre de 2010. Durante los años 2008 y 2009, el limite era del 5%.

En el siguiente cuadro se observa la evolución del Valor en riesgo desde Diciembre de 2008 a Junio de 2013

AÑO	Posicion en riesgo	VeR Diversific	% VeR/ Posición
Diciembre 2008	2.638.072	84.778	3,21%
Junio 2009	2.984.513	46.514	1,56%
Diciembre 2009	3.057.914	45.700	1,49%
Junio 2010	2.996.936	34.071	1,14%
Diciembre 2010	2.930.053	25.171	0,86%
Junio 2011	2.848.479	22.535	0,79%
Diciembre 2011	2.785.089	27.234	0,98%
Junio 2012	2.921.296	16.883	0,58%
Diciembre 2012	3.264.035	18.124	0,56%
Junio 2013	3.435.537	36.718	1,07%

*cifras en millones de pesos



El Comité de Inversiones y Seguimiento del Riesgo, establece las directrices y planes a desarrollar, basados en el análisis del entorno económico y de la información recopilada, de tal modo que puedan formularse prioridades y estrategias para continuar con una óptima operación del portafolio de la Compañía.

3.3.4. Sistema de administración de riesgo de liquidez - SARL

De acuerdo con la Circular Básica y Contable capítulo VI, las entidades aseguradoras no están obligadas a implementar el SARL, sin embargo, en 2012, se efectuó un control para la administración de riesgo de liquidez que consiste en identificar brechas de liquidez futuras (a 24 meses) teniendo en cuenta el flujo de caja financiero generado por el portafolio de inversiones, sin considerar reinversiones y como egresos el pago de las mesadas pensionales, dentro de las proyecciones se realizan análisis de sensibilidad y los criterios son estresados a fin de identificar situaciones de defecto para alertar adecuadamente en caso de déficit.

3.3.5. Sistema de administración de riesgo de crédito - SARC

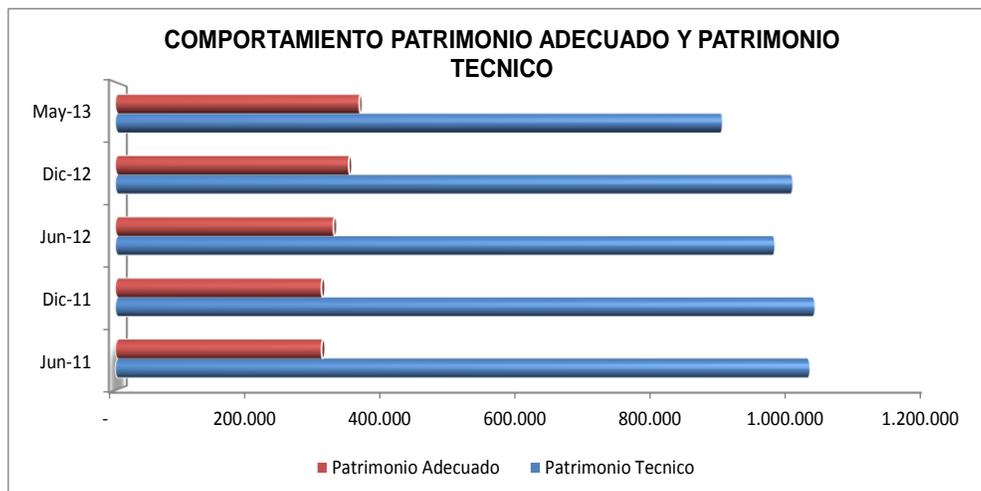
La Aseguradora no cuenta con una política de financiación de primas, razón por la cual no se ha establecido un modelo de riesgo de crédito al giro ordinario del negocio. Sin embargo, de acuerdo con lo que está contemplado en el pacto colectivo entre la administración y los trabajadores

oficiales existe una financiación de créditos educativos. Este tipo de obligaciones tiene un nivel de riesgo bajo, dado los montos y la baja probabilidad de incumplimiento debido a que la forma de pago se hacen por descuento directo de nómina. En cuanto a reaseguradores, la nómina de compañías con las cuales Positiva tiene contratos la calificación mínima es de superior A.

Por el lado del riesgo de crédito para operaciones de tesorería, la Junta Directiva aprobó en sesión de Noviembre de 2012, la metodología para la asignación, control y monitoreo de los cupos de inversión para los establecimientos de crédito del sector financiero bajo los parámetros del modelo CAMEL. Operativamente, una vez son aprobados los cupos de vigencia trimestral son entregados al gestor de Portafolio El control y monitoreo son realizados por la Gerencia de Riesgos Financieros y se reporta al Comité de Inversiones y a la Junta Directiva. Entre 2008 y 2012, los cupos de inversión eran calculados por el administrador del Portafolio (Fiduciaria la Previsora S.A) como parte del encargo fiduciario suscrito entre la Compañía y la Fiduciaria.

PATRIMONIO ADECUADO

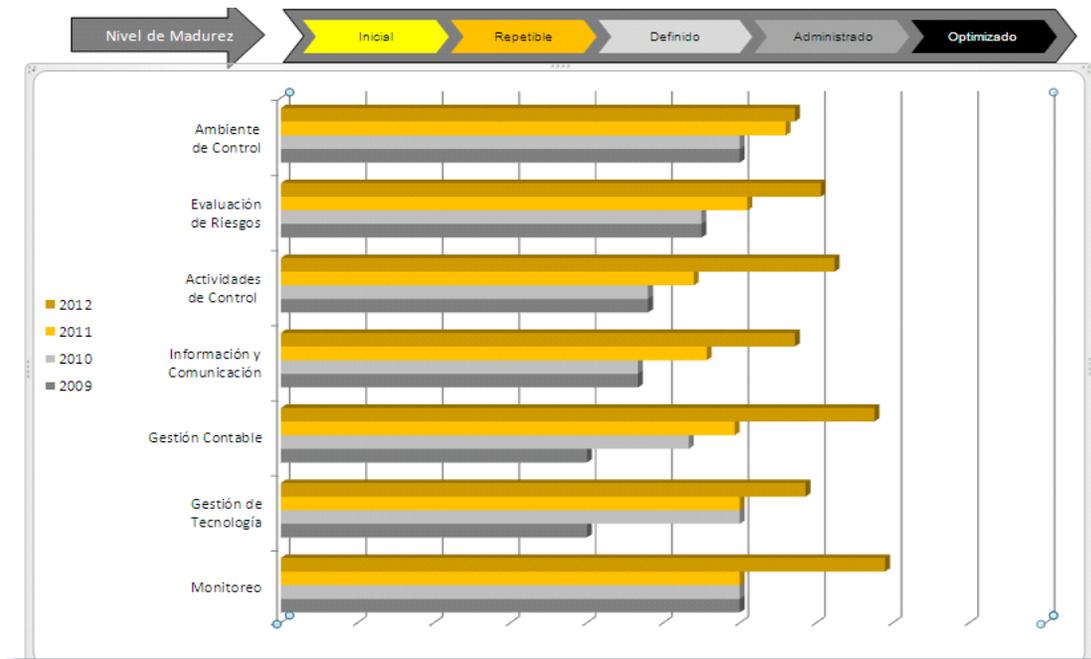
Según el Decreto 2954 de 2010, las aseguradoras deben calcular el patrimonio adecuado teniendo en cuenta el riesgo de suscripción y los activos ponderados por nivel de riesgo. Se observa que durante el periodo que se ha calculado el nivel de patrimonio adecuado, existe un exceso de capital holgado cumpliendo ampliamente el capital mínimo requerido. Por otro lado se observa un nivel de riesgo de crédito de inversiones muy bajo teniendo en cuenta que un gran porcentaje del activo son títulos de tesorería de la Nación que no generan riesgo de contraparte.



3.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La evaluación de la madurez del Sistema de Control Interno se basa en los lineamientos indicados por la Circular Externa 014 de 2009 modificada por la Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta revisión ha sido efectuada en los años 2009, 2010, 2011 y 2012.

A 31 de diciembre de 2012, se evidencia un avance y evolución del sistema de control interno en cada uno de sus componentes al identificarse actividades que caracterizan un nivel administrado.



3.4.1. Modelo Estándar de Control Interno MECI

La implementación del modelo Estándar de Control interno MECI partió en el año 2009 en donde se realizó un Autodiagnóstico para identificar elementos de control con los que ya contaba la compañía bajo el Modelo implementado en Previsora vida S.A. posteriormente se realizó un plan de trabajo encaminado a cerrar la brechas de la presencia de elementos bajo la nueva compañía Positiva Compañía de Seguros S.A.

En el año 2010 se realizó la encuesta de autoevaluación del control bajo la metodología del T2B TTB en la cual se identificaron oportunidades de mejora en los elementos de control implementados, para la encuesta del año 2011 se obtuvo una calificación global de 3.87 la cual fue superada en 2012 con una calificación global de 3.94 ubicándose en estos dos últimos años en nivel satisfactorio

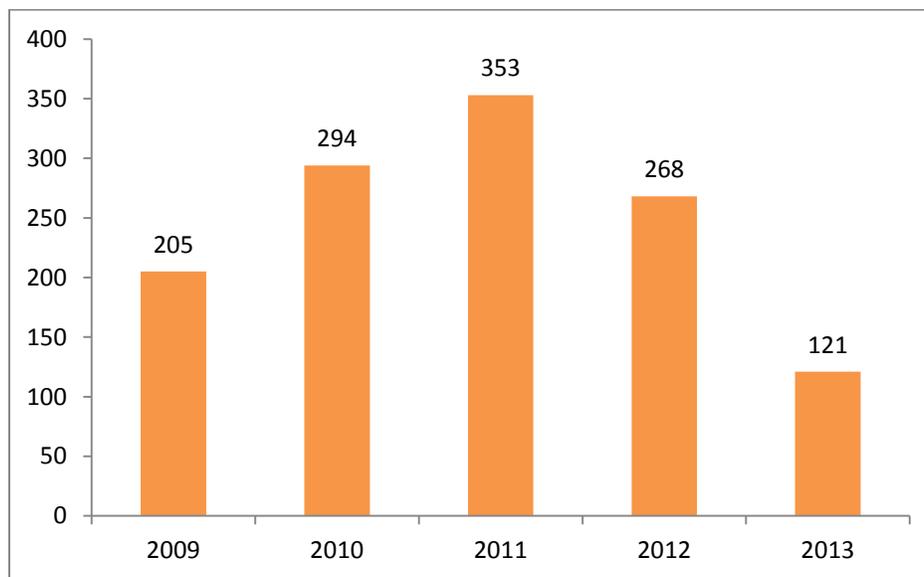
3.5. COMPORTAMIENTO DEL CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

Mediante resolución 160 del 20 de Noviembre de 2008, el presidente de la Compañía en aplicación de las directrices emanadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Procuraduría General de la Nación emitió el acto administrativo por medio del cual se organizó la Oficina de Control Disciplinario Interno en la Entidad.

Siguiendo las políticas señaladas por la Presidencia de la Compañía, la Oficina de Control Disciplinario Interno ha hecho énfasis en la prevención de las conductas que puedan generar sanción disciplinaria, dando a conocer la Ley 734 de 2002, o Código Disciplinario Único, donde a través de presentaciones pedagógicas y talleres prácticos se ha capacitado a los funcionarios y colaboradores de la Compañía en el conocimiento de sus derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones.

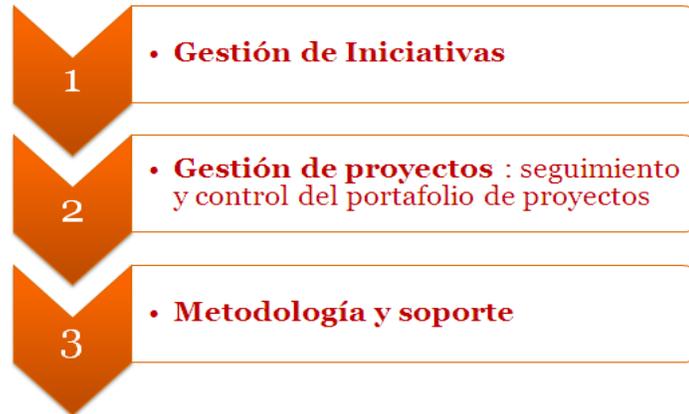
En desarrollo de éstas políticas desde el año 2008 hasta la fecha se han dictado 109 capacitaciones, en 28 sucursales a y colaboradores logrando un cubrimiento de alto porcentaje al personal que labora y/o presta sus servicios a ésta Compañía, generando como resultado un balance positivo al comparar el número de procesos con el número de sanciones disciplinarias, lo que demuestra las acertadas políticas preventivas de capacitación diseñadas por la Presidencia de la Compañía

GESTIÓN PREVENTIVA EN CAPACITACIONES A NIVEL NACIONAL



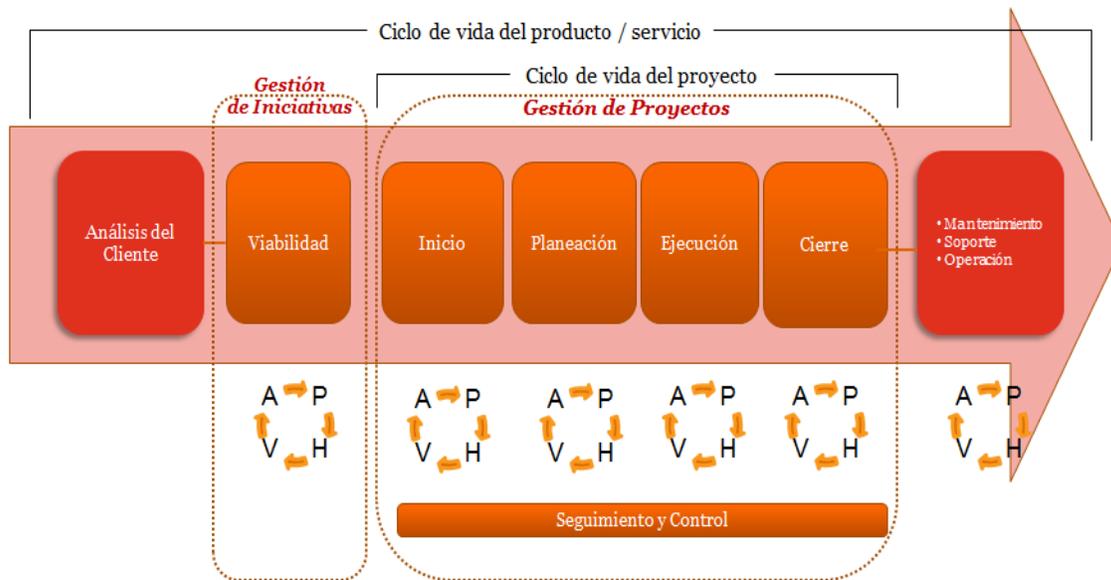
3.6. MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

A través de la creación ficina de gestión de proyectos PMO, por sus siglas en inglés (Project Management Office), Positiva busca trabajar bajo una metodología clara, ordenada y armónica con la dinámica de la Compañía.



Servicios de la PMO Corporativa

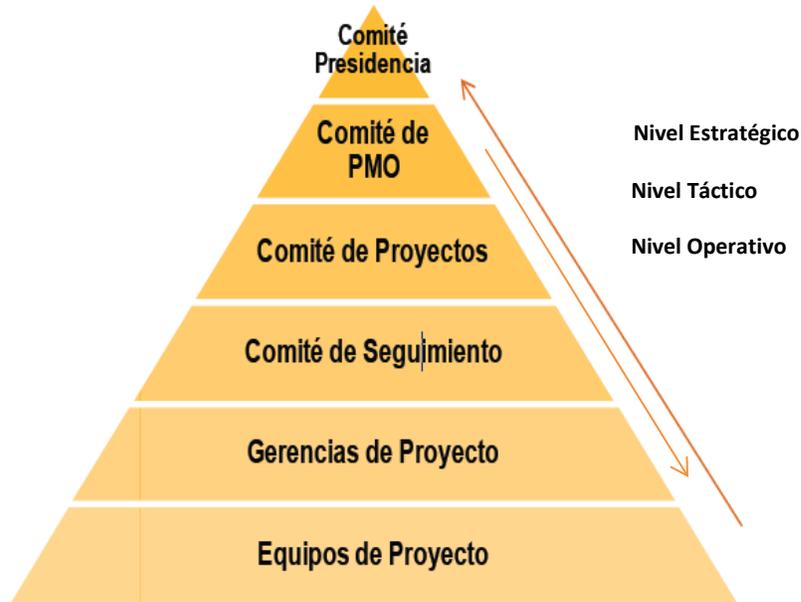
Así el ciclo de vida de gestión de proyectos implementado en la compañía se basa en el estándar internacional promulgado por el PMI(Project Manajement Institute), el cual plantea que todos los proyectos, pasan por una serie de fases: Inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre, para su adecuada gestión. En nuestro modelo, la viabilidad es una entada importante para el análisis de las iniciativas que después de un proceso de evaluación y priorización se convertirán en los proyectos de la compañía, conformando el portafolio de proyectos corporativo.



Modelo de Gestión de Proyectos Positiva Compañía de Seguros S.A

Estas fases están interrelacionadas entre sí de tal forma que el resultado de una puede ser el insumo de otra.

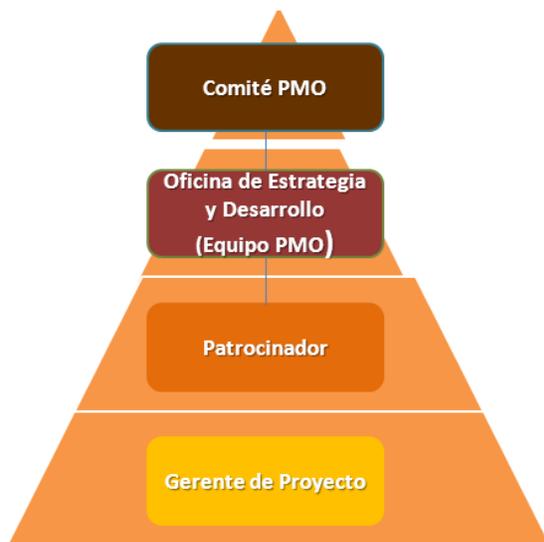
3.6.1. Modelo de gobierno corporativo PMO



El modelo de gobierno corporativo contempla la toma de decisiones y solicitud de aprobaciones en diferentes niveles de la organización, puesto que considera niveles estratégicos, tácticos y operativos, a través de los cuales la toma de decisiones fluye en doble vía.

3.6.2. Escalamiento y toma de decisiones

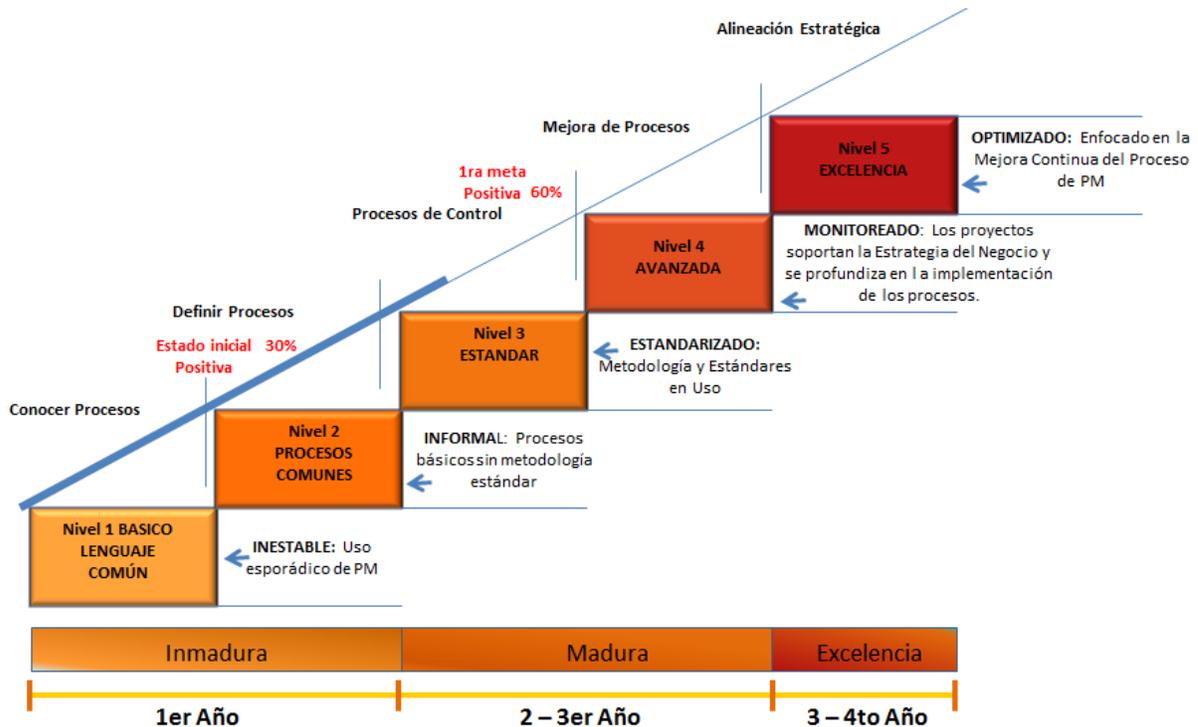
Los roles involucrados en la gestión de proyectos de la compañía son: Comité de PMO (Comité de Presidencia), Oficina de estrategia y Desarrollo a través del Comité de Proyectos, el Patrocinador y los Gerentes de Proyectos.



Roles involucrados en la Gestión de Proyectos **GRAFICA 15**

3.6.3. Evolución de la madurez de la gestión de proyectos

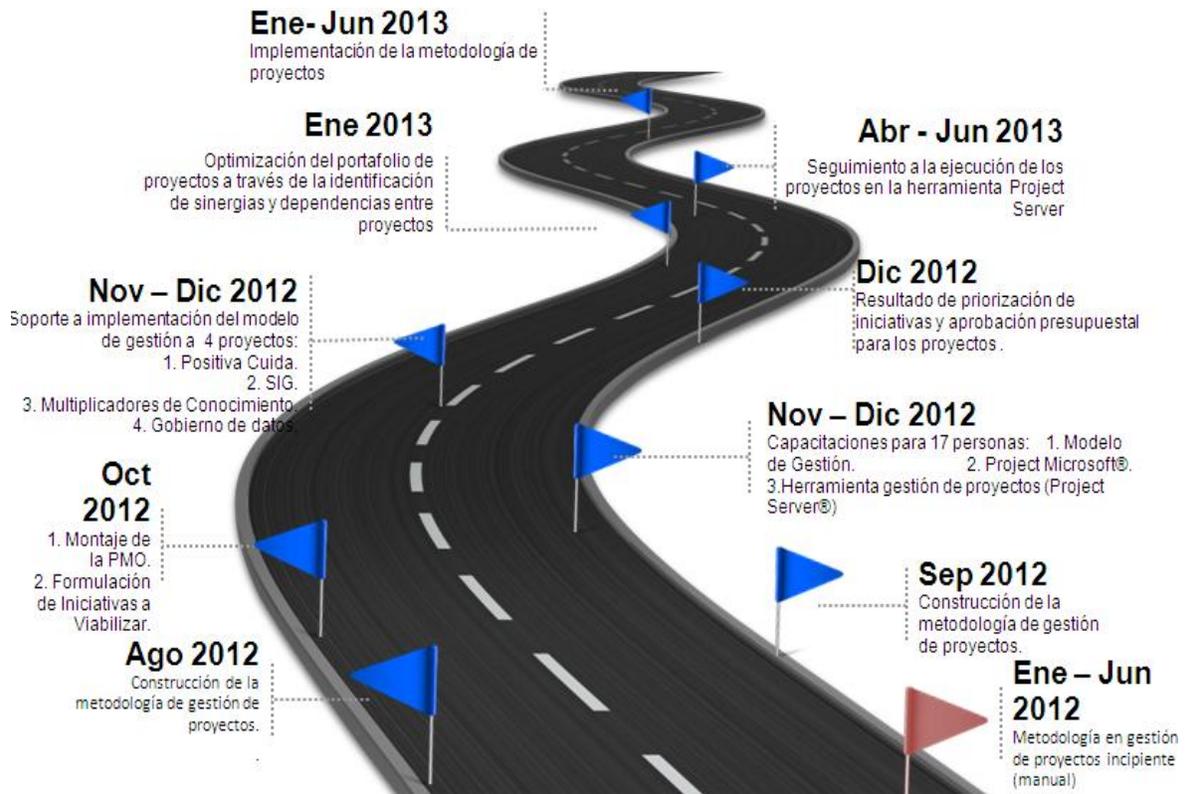
La evolución de la gestión de proyectos en la compañía ha implicado un esfuerzo importante en la búsqueda de la adopción de la metodología estandarizada a nivel organizacional, el cual ha permitido evolucionar de una organización Nivel 2 a una Nivel 3.



Fuente: Modelo de Madurez, Krezner, 2001.

Evolución Grado de Madurez Gestión de Proyectos

Para lograr el objetivo se han llevado a cabo etapas que han permitido realizar un diagnóstico del grado de madurez de la organización en gestión de proyectos, diseñar y construir el modelo de Gestión de Proyectos a ser administrados por la PMO y la implementación de la metodología la cual comprende el aseguramiento de la aplicación de los procesos de inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre a cada uno de los proyectos que compone el portafolio.



4. PERSPECTIVA DE ALIADOS ESTRATÉGICOS

Los proveedores son considerados como aliados estratégicos, Positiva busca crear verdaderas alianzas estratégicas, creando relaciones de beneficio mutuo, que tengan sentido y encajen en la estrategia del negocio. A continuación se describe la evolución de las principales iniciativas y resultados que se han logrado desde la óptica de gestión en busca de la eficiencia administrativa y las relaciones con los proveedores.

4.1. POSITIVA LÍDER EN ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

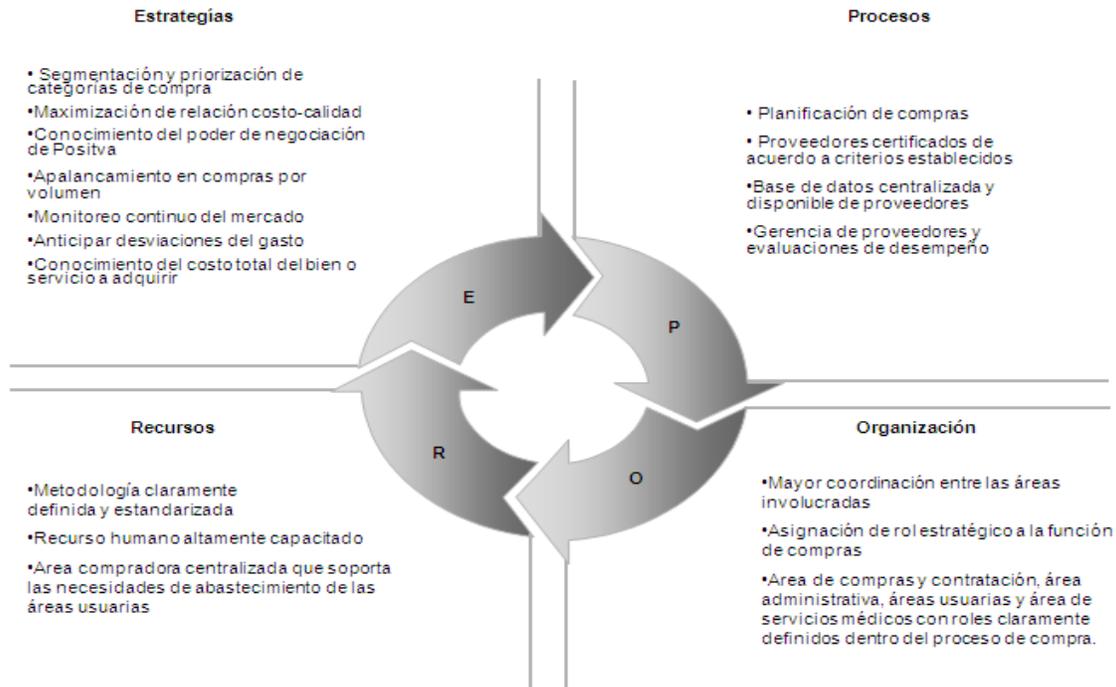
Dentro de la Plataforma Estratégica de la Compañía para el cuatrienio 2011-2014, y dentro del proceso de mejora continua, se definió como objetivo estratégico el *“Contar con un Sistema Integral de Gestión de Proveedores”*. Este reto, busca llevar la gestión de la contratación a la excelencia operativa a través del abastecimiento estratégico, buscando fortalecer las relaciones con los proveedores, en un marco de mutua confianza; donde son reconocidos como verdaderos aliados estratégicos y una extensión valorada e integral de la Compañía.

Este proyecto busca, que a partir del diseño y creación de una política de gestión de proveedores se definan estrategias consensuadas de generación de valor para las partes, estableciendo relaciones a largo plazo con mejoras en los procesos internos de los proveedores y optimizando la cadena de suministro de bienes y servicios requeridos por la Compañía con una excelente calidad y una disminución de riesgos y de costos en la obtención de los mismos.

POSITIVA, en la intención de posicionarse como una organización líder en abastecimiento estratégico, demostrando una gestión eficiente por la forma como adquiere sus bienes y servicios, ha contado con el apoyo visible de la Alta Gerencia, garantizando la confianza y credibilidad en el proceso.

El objetivo principal del proyecto fue definir e implementar oportunidades de mejora dentro del proceso de abastecimiento de Positiva, buscando transformar el proceso de compras en uno eficiente y centralizado donde se evidenciaran resultados óptimos de la gestión.

En la siguiente gráfica se ilustran los principales cambios desde el punto de vista de la estrategia, los procesos, los recursos y la organización.



El anterior esquema, surge como resultado de la segmentación de 1577 proveedores vinculados durante el año 2011 y 2012, y dentro de la primera etapa de diagnóstico propuesta por la firma experta en abastecimiento estratégico y contratada por POSITIVA, donde se identificaron oportunidades de mejora dentro del proceso de abastecimiento de POSITIVA, a partir del análisis del gasto y definición de categorías de compra.

Para el cumplimiento de la estrategia de la Compañía, se ha hecho más que explícito por parte de la Presidencia y transmitido a todas las áreas de la Organización, que para cumplir con los objetivos de rentabilidad y servicio al cliente, se debe hacer con un uso óptimo y eficiente de los recursos económicos disponibles.

Es precisamente por el incalculable valor que representa el abastecimiento estratégico para la Compañía, que se encuentra inscrito como proyecto prioritario en la oficina de proyectos, y es a través del sistema de medición que se ha ido evidenciando el gran aporte a la Empresa a través de la obtención de ahorros, mejoras en los procesos, y satisfacción de las necesidades de las áreas usuarias de cara al cumplimiento de la promesa de valor para los clientes.

El proyecto busca una reducción inicial del 3%, sobre los valores definidos como plan de contratación, a través de la centralización del proceso de adquisición de bienes y servicios en un área especializada, la categorización de bienes y servicios, concentración de volúmenes, el conocimiento del mercado, la pluralidad y participación de oferentes, las mejores estrategias de compra y negociación que se lleven a cabo para optimizar aún más los recursos económicos.

En POSITIVA, se ha comprendido que el éxito de la contratación no está única y exclusivamente en la definición y dominio técnico del bien y/o servicio a contratar, sino en el entendimiento y la conciencia de que cada proveedor que se vincula por virtud de un proceso de selección tiene tal relevancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía, que ha permitido no solamente lograr mejores negociaciones para la Empresa sino contar con verdaderos aliados estratégicos.

El abastecimiento estratégico, ha conllevado una mayor integración de todas las áreas y un trabajo en equipo permanente y constante, que ha permitido adquirir bienes y servicios con las mejores condiciones económicas, técnicas y comerciales.

POSITIVA, quiere seguir garantizando el control de costos y gastos a partir de la capacidad de trabajar en equipo entre las áreas usuarias, de la comprensión del abastecimiento como una función y factor clave en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Como estrategias adoptadas por POSITIVA, en el marco del abastecimiento estratégico y con el fin de lograr eficiencia en la adquisición de los bienes y/o servicios a mejor precio o bienes y/o servicios mejores al mismo precio a través de la vinculación de proveedores que conozcan, deseen crecer y estén dispuestos a alinearse con la estrategia de la Compañía.

Algunas de las estrategias son:

- Mejora de especificaciones
- Esquemas de conocimiento del mercado
- Caracterización y segmentación de proveedores
- Metas de ahorro y gestión de la demanda
- Análisis de costos de ciclos de vida del producto
- Reducción de número de proveedores
- Concentración de volúmenes de distintas unidades del negocio
- Redistribución de volúmenes entre proveedores
- Categorización de compras
- Estandarización de bienes
- Integración de la logística
- Desarrollo de proveedores clave
- Renegociación de precios actuales
- Definición de panoramas de corto, mediano y largo plazo

4.2. ALIADOS ESTRATÉGICOS COMPROMETIDOS CON POSITIVA

Positiva durante los cinco años, ha contado con aliados, quienes han compartido la visión estratégica de la Compañía, y a partir del mejoramiento de sus procesos y con un alto compromiso en el cumplimiento de los Acuerdos de niveles de servicio han contribuido al crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Gracias a ellos POSITIVA, ha logrado cumplir su promesa de valor a los clientes y han contribuido al objetivo de rentabilidad que busca la Empresa.

Hoy, POSITIVA a través de una interacción más cercana con sus proveedores, quiere consolidar relaciones a largo plazo y seguir generando confianza a través del desempeño eficiente y efectivo de la gestión de la contratación.

4.3. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE SU GESTIÓN CONTRACTUAL

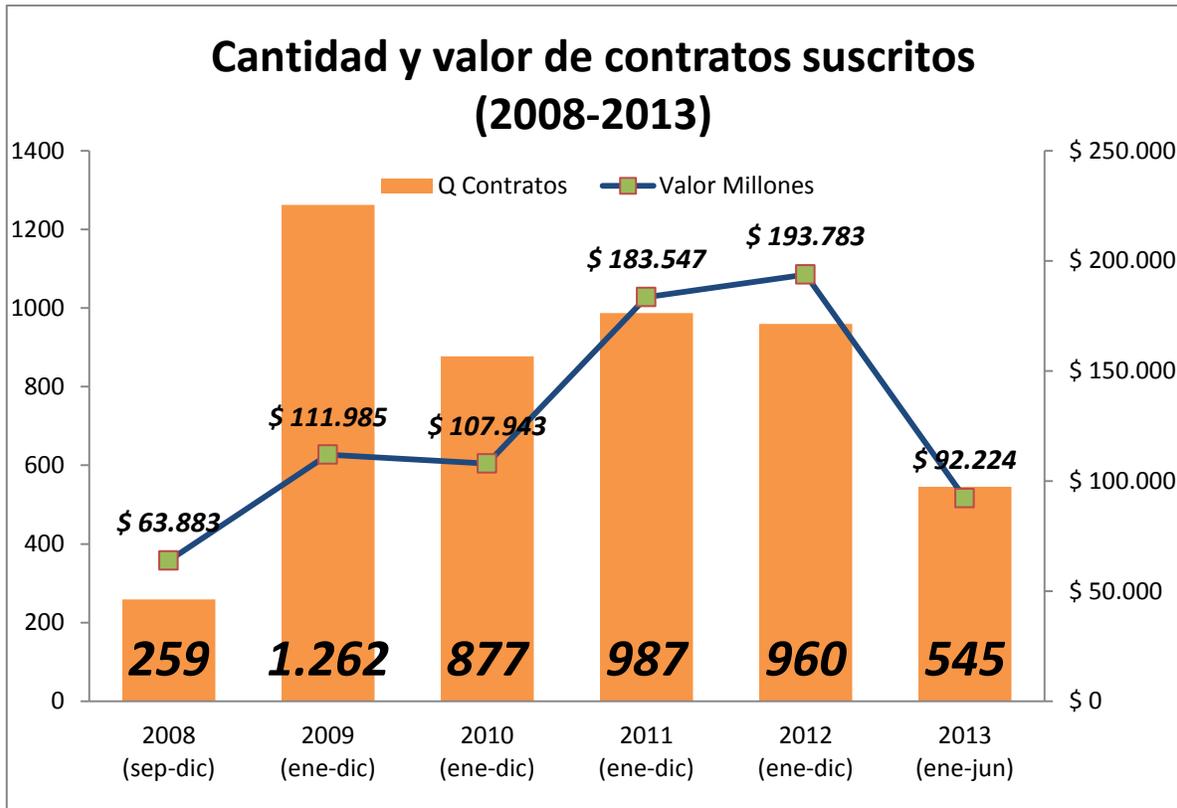
POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., sometida al Régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado en competencia con el Sector privado, ha logrado satisfacer las necesidades de bienes y servicios con una mayor flexibilidad y eficacia de su gestión, a través de la adopción de procedimientos contractuales que tienen el fundamento normativo en las disposiciones civiles y comerciales aplicables a los particulares, pero sin enervar el cumplimiento de las finalidades propias definidas en la Constitución y la Ley, con total objetividad y transparencia, inquebrantable en sus principios y cuidadosa con los recursos públicos, materializando así los fines estatales y generando valor para la sociedad.

POSITIVA presenta el informe de gestión contractual desde el 1 de septiembre de 2008 y corte a junio 30 de 2013, el cual contiene un reporte estadístico del comportamiento de la gestión contractual durante el segundo semestre del 2008, vigencias 2009, 2010, 2011, 2012 y primer semestre del 2013.

4.3.1. Una mirada a la gestión de la contratación en estos cinco años:

Positiva durante el periodo comprendido del 1 de septiembre de 2008 al 30 de junio de 2013, ha celebrado 4890 contratos por valor de \$753.364 millones, destacándose la contratación de Prestación de Servicios de Salud Ocupacional y servicios asistenciales, garantizando la atención oportuna y con calidad a los clientes.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de la contratación desde el 2008 y hasta junio de 2013 en cantidad y valor de contratos.



El comportamiento de la contratación durante el periodo comprendido entre el segundo semestre del 2008, vigencias 2009, 2010, 2011, 2012 y primer semestre del 2013, presenta situaciones relevantes a considerar:

Durante el segundo semestre de 2008, y a partir del inicio de operación de Positiva, se suscribieron 259 contratos, de los cuales es importante mencionar la suscripción de cinco contratos relevantes necesarios para la entrada en operación y garantizar el normal funcionamiento de la operación sin generar ningún tipo de traumatismo en el servicio ni afectación de los clientes;

1. Sistemas y Computadores por valor de \$ 37.011.131.936.oo
2. ETB, por valor de \$ 14.602.068.000.oo
3. Alpopular por valor de \$ 753.344.890.oo
4. MT Base por un valor de \$2,600 millones para el soporte SYBASE.
5. Asalud por un valor de \$1,100 millones para efectuar la auditoria concurrente en la Red Asistencial.

La mayor cantidad de contratos (127) se suscribieron para atender requerimientos de logística y administrativos (arrendamientos, suministros, mantenimientos, traslados, aseo y cafetería, vigilancia) (127) y contratos de prestación de servicios de salud ocupacional (70).

2008

La contratación en el año 2009, tuvo como resultado la mayor cantidad de contratos suscritos, para Promoción y Prevención (405 contratos), Logística (administrativos) (301) y de contratación de red asistencial para garantizar la prestación de servicios de salud (212).

2009

En el año 2010 hubo una notable disminución en la cifra de contratos suscritos, teniendo en cuenta la consolidación de volúmenes para garantizar economía de escala, a través de contratos suscritos durante el 2009, con vigencia hasta el 2011. La mayor cantidad de contratos suscritos correspondió a prestación de servicios de salud ocupacional (236) y Contratación de Red asistencial (189 contratos).

2010

En el 2011, se evidencia un incremento en el valor total de la contratación, teniendo en cuenta la suscripción de contratos de mayor cuantía y que afectan directamente la reserva constituida para los siniestros. Igualmente se aprecia una tendencia a la disminución de contratos suscritos, destacándose en todo caso la contratación de servicios de salud ocupacional (315 suscritos) y Prestación de Servicios Asistenciales (166 suscritos). Este comportamiento, en virtud a la atención de los aspectos misionales de la compañía, tanto en riesgos laborales como en los demás ramos y productos que comercializa, garantizando calidad, oportunidad y cobertura a nivel nacional

2011

La cuantía (valor total de contratos) para el año 2012 aumentó, ya que fue necesario renovar contratos que fueron suscritos en el año 2008, y que representan los procesos tercerizados de mayor cuantía y soportan la operación de la misma. Los contratos más representativos en cuantía durante el año 2012 fueron:

1. Sistemas y computadores por \$59 mil millones para gestión, trámites y transferencia de información para los procesos misionales de la compañía.
2. Consorcio Codess Compensar por \$29 mil millones para servicios de salud ocupacional de Promoción y Prevención.
3. Adecco por \$8.800 millones para garantizar personal de la fuerza de ventas
4. Contact Center Américas por \$8.700 millones para prestar servicios de Call Center.
5. ETB por \$7.300 millones para garantizar la conectividad Datacenter y demás servicios de comunicaciones.

2012

En el 2012, el número de contratos suscritos de prestación de servicios de salud ocupacional fue de 241 y de prestación de servicios asistenciales fueron 210, representando estas dos tipologías el mayor número de contratos suscritos durante el periodo.

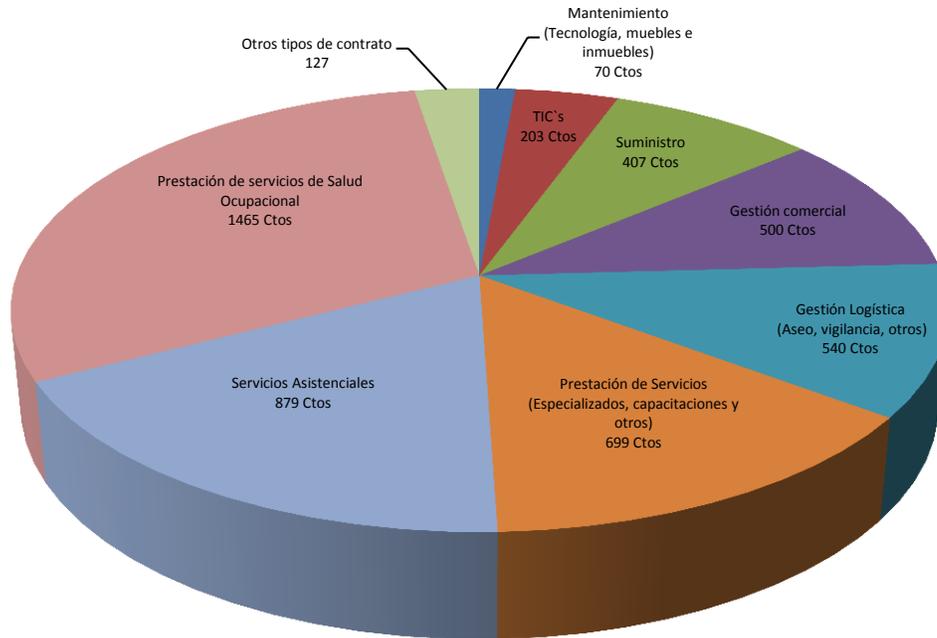
* En lo que va corrido de 2013 el mayor número de contratos suscritos ha sido para Promoción y Prevención (197) y Servicios Asistenciales (106).

Para el año 2013 se ha contratado el 70,84% del plan de contratación de enero a junio de 2013 y el 51,98% del total previsto.

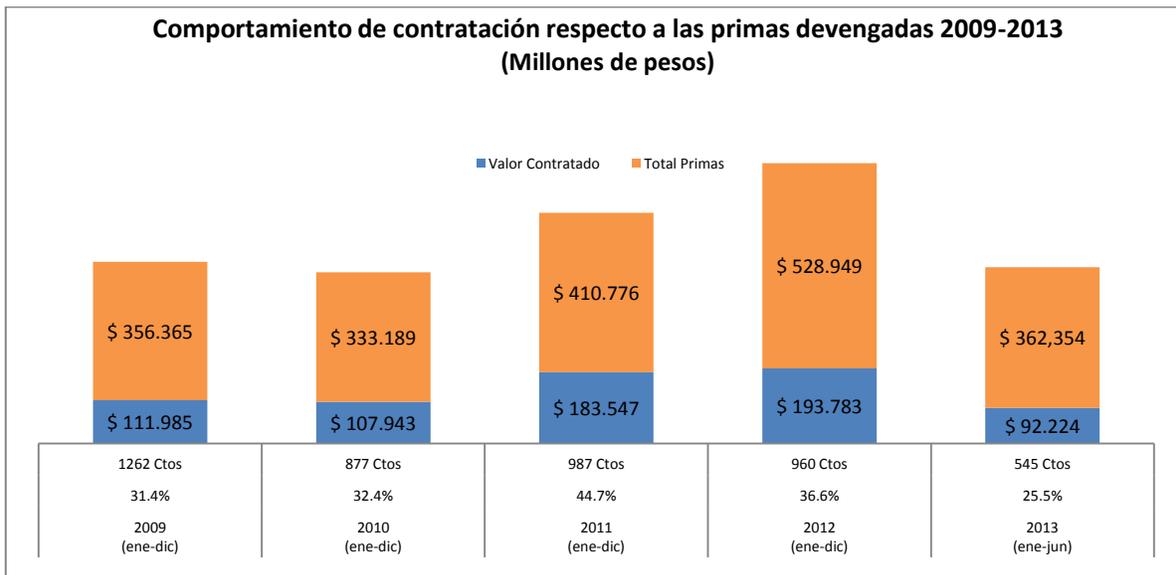
2013

Para efectos del análisis de la gestión contractual, se tiene en cuenta las diferentes tipologías de contratos suscritos, tal y como se muestra en el siguiente gráfico

Tipos de contratos suscritos 2008-2013



POSITIVA, ha optimizado los recursos públicos durante cada una de las vigencias, en aquellos gastos y costos que se ejecutan a través de la gestión contractual, tal y como se evidencia en la siguiente gráfica, donde se aprecia una relación positiva respecto de los gastos incurridos por contratación, frente al ingreso obtenido por ventas durante las vigencias 2009, 2010, 2011, 2012 y primer semestre de 2013.



5. PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS, ha cumplido con el objetivo de administrar adecuadamente su Talento Humano, generando ventajas competitivas a través del desarrollo de las personas, asegurando que su desempeño este acorde con los objetivos y metas de la compañía y gestionando las distintas necesidades de sus servidores.

5.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Durante cada año se han diseñado los diferentes planes orientados a la gestión del talento humano vinculado a positiva, en competencias técnicas, comportamentales y actitudinales, permitiendo a su vez el logro de las metas de la organización.

En armonía con lo expuesto, la entidad incluyó dentro de su plataforma estratégica, el objetivo “Contar con un Personal de Alto Desempeño y Satisfacción” dentro de su perspectiva de crecimiento y aprendizaje, fortaleciendo así la cultura corporativa y contando con un equipo humano competente y comprometido, con óptimas condiciones laborales y de calidad de vida.

Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr sus fines. Por ello, la Compañía definió los valores que permitieron que todos los colaboradores orientaran sus comportamientos al cumplimiento de visión, misión y los objetivos estratégicos.

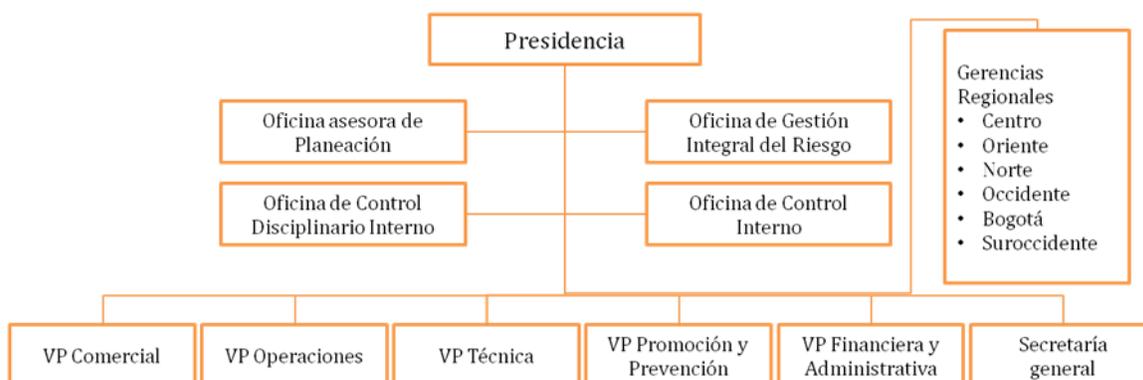
En efecto, la formulación de estos valores condujo al establecimiento de una reglas de comportamiento y la campaña propuesta incluye tres grandes fases:

- Concientización: ¿Por qué son importantes los valores?
- Apropriación – legitimación: ¿cómo se entienden en POSITIVA? ¿a qué situación aplican?
- Compromiso: ¿cómo los vivo?. ¿cómo los expreso?

5.1.1. Evolución de la estructura de positiva s.a. y selección de personal

POSITIVA ha tenido una larga historia evolutiva, si consideramos sus orígenes en el Instituto de Seguros Sociales -ISS- y La Previsora Vida, y al mismo tiempo cabe destacar su corta historia como una entidad del Sector Asegurador Colombiano, en donde los retos constantes y cada vez más exigentes en un mercado de abierta competencia. en el 2008, POSITIVA fue asesorada en la construcción de su modelo organizacional diseñado para responder en el corto plazo a las necesidades de POSITIVA S.A. con respecto a las oportunidades que ofrecía el mercado y a los cambios que tendría la Compañía que apenas se transformaba en el 2008, tras la cesión de activos hecha por parte del ISS Riesgos Profesionales a La Previsora Vida S.A. Esta unificación de estructuras organizacionales implicó que diferentes modelos de gestión se combinaran con el propósito de comercializar y continuar brindando servicios esencialmente en dos ramos de los seguros de personas: riesgos profesionales y vida individual, teniendo como resultado una nueva

empresa que debió organizarse para garantizar la continuidad de la operación, ofreciendo los servicios ya comprometidos, manteniendo los clientes/asegurados que tenía en el momento, para consolidar nuevas oportunidades y establecer sus propias metas de crecimiento.



A partir de la ampliación de su misión como aseguradora del Estado y la capacidad que le da su nueva dimensión patrimonial, implicó para la Compañía un gran reto y al mismo tiempo un conjunto de oportunidades de negocio relevantes orientadas desde las premisas de la compañía: Diversificación de portafolio de Servicios y duplicar la participación en el mercado de seguros de personas y el fortalecimiento en el Servicio al Cliente para lograr los objetivos de mantenimiento, fidelización y profundización definidos en el plan estratégico.

Los primeros avances y resultados para definir la Nueva Estructura Organizacional de POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., se concentraron en un análisis del entorno, el análisis de su planeación estratégica, de los procesos, de los productos y servicios que ofrecía la entidad y de sus clientes, así como una primera aproximación a la medición y validación de las cargas de trabajo. En una segunda fase, se inició el análisis y redefinición de la estructura administrativa existente, de las funciones generales de las dependencias que integran la Estructura Administrativa, de la planta de personal actual, de los grupos internos de trabajo, permitiendo estructurar una propuesta inicial para la discusión de la nueva planta de personal, así como la elaboración de los manuales de funciones y competencias.

Mediante Decreto N. 1234 del 12 de junio de 2012, se modificó la estructura de Positiva Compañía de Seguros S.A. y se determinó las funciones de sus dependencias y mediante Decreto N. 1235 del 12 de junio de 2012, se modificó la planta de personal de Positiva Compañía de Seguros S.A., quedando conformada así:

- Setenta y seis (76) cargos de empleados públicos
- Ochoientos veintinueve (829) cargos de Trabajadores Oficiales.

El proceso de incorporación se realizó siguiendo una ruta de poblamiento establecida por la compañía para responder a las necesidades actuales y futuras; la cual se realizó a través de un proceso de selección que permitió evaluar las competencias requeridas para el desempeño del cargo, la capacidad, experiencia y las calidades personales de los candidatos; mediante la

aplicación de instrumentos técnicos, identificando así el candidato que se ajustará más al perfil definido para el cargo, bajo principios de transparencia, calidad e igualdad.

5.1.2. Capacitación de personal

A través del cumplimiento del Plan de Capacitación se ha fortalecido el conocimiento, aptitudes, habilidades y destrezas de los servidores de la entidad, logrando el cambio de actitudes que permiten optimizar nuestra prestación de servicios.

De otro lado, se ha tenido como objetivo principal, asegurar altos niveles de desempeño en nuestros colaboradores, para lo cual se diseñaron estrategias en dos vías, la primera consistía en dotar al personal de herramientas y/o conocimientos técnicos que condujeran a mejorar su gestión dentro de la entidad y la segunda en medir a través de las evaluaciones de desempeño los impactos del plan de capacitación en cada funcionario, teniendo como fundamento dentro de estas estrategias el desarrollo integral de cada uno de ellos.

Las capacitaciones se realizaron teniendo en cuenta el desarrollo de los siguientes ejes temáticos:

- **Conocimiento Institucional:** Dentro de este aspecto se fortaleció el conocimiento de temas indispensables para el desarrollo de las funciones de los colaboradores y el logro de los objetivos propuestos; tales como:
 - Inducción: Actividad de formación dirigida a facilitar y señalar la integración del servidor a la compañía, a sus procesos, a su cultura y a suministrarle la información necesaria para el mejor conocimiento de la misma y de las funciones propias de su cargo.
 - Reinducción: Proceso de capacitación dirigido a reorientar la integración de todo el personal a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos dentro de la compañía, que incluye obligatoriamente un proceso de actualización acerca de la entidad.
 - Conocimiento de los procesos de la Compañía.
- **Sistemas de Información institucional:** La Compañía dentro de sus procesos cuenta con diferentes sistemas de información; la Gerencia de Talento Humano mediante su proceso de capacitación garantizó el conocimiento en cada uno de los sistemas implementados.
- **Normatividad:** Con el proceso de Capacitación se garantizó la actualización en los aspectos legales y jurídicos que se relacionen con la operación y demás acciones de la Compañía y conceptualización jurídica sobre acciones de tutela y derechos de petición.
- **Sistema Integral de Gestión:** Alineados a la Política Integral de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional de POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., se buscó fortalecer las prácticas gerenciales, operativas y administrativas de forma integral, garantizando el mejoramiento continuo de los procesos, orientando la gestión a la obtención de beneficios y resultados en forma eficiente, eficaz y efectiva.

- **Competencias Técnicas:** Se realizaron capacitaciones de acuerdo con las solicitudes de cada una de las áreas en temas relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Igualmente teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones se realizaron planes de mejoramiento encaminados a fortalecer y desarrollar las competencias propias del cargo. Dentro los programas que se contemplaron esta:
 - Desarrollo de habilidades administrativas dirigido a los directivos de la compañía, a través de un diplomado con la Universidad del Rosario.
 - Teniendo en cuenta que para la Compañía es estratégico la prestación de un óptimo servicio a clientes y asegurados, se desarrolló una escuela de servicio que permitió seguir cultivando en los funcionarios su vocación frente a este tema y de esta forma cumplir nuestra propuesta de valor.
 - Se fortaleció habilidades técnicas en el manejo de Office en los cargos del nivel Técnico y Asistencial.

La compañía cuenta con una plataforma arrendada donde se diseñan y administran capacitaciones virtuales permitiendo así desarrollar habilidades en nuestros colaboradores a nivel nacional, a través de modelos pedagógicos encaminados a la construcción y mejoramiento continuo.

5.1.3. Bienestar Social

El Bienestar Social dentro de la concepción de Desarrollo a Escala Humana, compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social.

Con base en lo anterior POSITIVA Compañía de seguros desarrolló para sus colaboradores el Plan de Bienestar Social, ofreciendo diferentes alternativas, basados en la estrategia organizacional, buscando mejorar la calidad de vida y de esta manera generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores.

Los programas que se llevaron a cabo durante todo el año están enfocados a los siguientes temas:

- Culturales
- Deportivos
- Sociales
- Celebraciones de fechas especiales
- Charlas informativas relacionadas con los proveedores que brindan servicios de bienestar.
- Protección y Servicios Sociales
- Salud Ocupacional
- Programas de Educación Formal
- Incentivos
- Clima Organizacional

La Federación de Aseguradores Colombianos, FASECOLDA, durante más de 35 años ha agrupado a las compañías de seguros y ha liderado el desarrollo de actividades de tipo cultural y deportivo,

buscando la integración de la Familia Aseguradora, dentro de un marco de sano esparcimiento valores y Juego Limpio.



Positiva Compañía de Seguros durante su funcionamiento ha venido participando en este tipo de eventos, obteniendo los siguientes logros:

EVENTO	2009	2010	2011	2012
BALONCESTO FEMENINO	Campeones	Subcampeones	Campeones	Subcampeones
FUTBOL			Tercer Lugar	
FUTBOL SALA			Subcampeón	Campeón
DANZAS		Campeones	Campeones	Campeones
CANTO			Segundo Lugar Tercer Lugar	

5.1.4. Gestión de medición de desempeño individual

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión que lleva a la reflexión sobre las acciones realizadas y los resultados obtenidos. La supervivencia de las entidades está ligada a su capacidad de reorganizarse, de redefinirse y reinventarse y para ello es necesario contar con sistemas de evaluación y medición que permitan identificar las fortalezas y potencialidades de quienes hacen parte activa de la compañía.

Por lo anterior es necesario que los diferentes actores que intervienen en el proceso se apropien de ella y participen de manera activa y dinámica en su implementación al interior de la entidad. Este proceso se fundamentó en el aporte de cada empleado al cumplimiento de los planes de área y la sumatoria de estos aportes, posibilitando el cumplimiento de las metas institucionales de la entidad.

El proceso de evaluación de desempeño de la compañía ha sido un proceso que ha venido evolucionando, en la primera etapa se midió únicamente las competencias requeridas para el desempeño del cargo, evidenciándose en cada uno de los comportamientos, con el fin de alienar la gestión de cada uno de los colaboradores, en una segunda etapa en conjunto con la Oficina de Estrategia y Desarrollo la evaluación de la gestión se realizó bajo el concepto del Balanced Scorecard el cual contiene los indicadores e iniciativas derivados del Plan Estratégico definido para el año de gestión. El propósito fue evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las actividades y los resultados y, por lo tanto, determinar el desempeño de la Compañía frente a su direccionamiento estratégico.

Esta herramienta permitió que cada colaborador evidenciara el desarrollo de su gestión a través de una medición objetiva de los compromisos y competencias; a su vez la Compañía evidenciará las oportunidades de mejora, logrando de esta forma el desarrollo de los colaboradores y orientándolos a la excelencia.

Con el fin de facilitar el proceso, se diseñó una herramienta tecnológica que permitió de una forma ágil la concertación, seguimiento y evaluación de los Acuerdos de Gestión. Finalmente, se debe resaltar que con este procedimiento se da cumplimiento a su vez, a lo establecido en el artículo 50 de la ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 1227 de 2005.

5.1.5. Programas de salud ocupacional e higiene y seguridad industrial

Salud Ocupacional, es un disciplina integral e interdisciplinaria tendiente a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones.



La Compañía ha establecido un procedimiento de “Gestión Interna de la Salud Ocupacional”, el cual establece las responsabilidades y las actividades para la prevención y control de los riesgos ocupacionales a los que están expuestos los colaboradores, con el fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Teniendo en cuenta la necesidad de abordar en forma integral a nuestros colaboradores, la Gerencia de Talento Humano dentro de los programas desarrollados en la compañía, implemento actividades que buscaron a su vez integrar a la familia y lograr objetivos como la generación de competencias orientadas al autocuidado y a la seguridad tanto personal como del grupo familiar.

En el área médica de salud ocupacional se desarrollaron PROGRAMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA para la prevención de la enfermedad profesional, a través de actividades con cada trabajador, teniendo en cuenta su situación de trabajo

La protección de las personas que laboran en Positiva y visitan sus instalaciones, así como los bienes de la organización, son temas prioritarios, más aun cuando nuestra razón de ser es el aseguramiento. Por ello se ha dispuesto en cada sede de la Compañía, un Plan de Emergencia que minimice los riesgos y consecuencias frente a un suceso inesperado.

En Riego Psicosocial, la Gerencia teniendo en cuenta el resultado de las valoraciones realizadas a través de: Clima Organizacional, Encuesta de valoración de los factores de Riesgo Psicosocial, Great Place to Work y Assesment Center; diseñó una matriz de intervención, priorizando las acciones y la población a intervenir.

Cumpliendo con lo establecido en la Resolución 1016 de 2006 y la Resolución 1356 de 2012 se realizó la convocatoria a los empleados públicos y trabajadores oficiales y se conformó el Comité de Convivencia Laboral cuyo objetivo es el de encontrar mecanismos para la prevención de conflictos laborales contribuyendo a la protección, la intimidad, la honra y la libertad de los trabajadores en materia de riesgo psicosocial que puedan llegar afectar la salud y el bienestar de los mismos.

5.1.6. Pacto colectivo

El mes de marzo del año 2012 Positiva Compañía de Seguros negoció con los trabajadores un nuevo Pacto Colectivo con vigencia del año 2012 a 2015, lo anterior con fundamento en la política de la entidad para mantener las mejores relaciones con sus trabajadores, entendidas estas, como la mutua contraprestación que se debe dar entre las partes.

El resultado de dicha concertación fue la siguiente:

5.1.7. Comunicaciones

El proceso de Comunicaciones cumple los lineamientos que dicta nuestras políticas de Comunicación Pública y convencidos de la necesidad de alinear la gestión interna de Positiva con su Cultura Organizacional y los objetivos del negocio. Su evolución permitió que en 2012 se creara la Estrategia de Comunicación Corporativa desde el concepto de un proceso integral y transversal a la Organización que responde a las necesidades comunicativas de sus dependencias, regionales y sucursales.

El Planteamiento que responde al actuar corporativo cálido, sencillo, transparente y responsable que propende por la Cultura de Servicio al Cliente, generando confianza, identidad y orgullo. De allí que nuestra actual estrategia de Comunicación Corporativa reúne factores, programas y acciones de comunicación dirigidas al público interno y externo desde tres ejes de intervención:

Desarrollo: Contribución al cumplimiento de los objetivos del negocio, a partir de la sinergia de las áreas con el actuar corporativo y las exigencias del sector asegurador, la Cultura del Servicio, y nuestros clientes y usuarios.

Integración: Aporte a los objetivos del Talento Humano, desde una gestión comunicativa cercana a los Colaboradores, que conserva la armonía con el actuar corporativo y promueve el trabajo en equipo, fortalece el sentido de pertenencia y genera credibilidad, confianza y reconocimiento.

Proyección: Dinamizador de la imagen corporativa, reputación, relaciones públicas, acompañamiento a directivos y manejo gerencial.

Es de destacar que dentro de los principales logros de comunicación se tiene la creación de la revista interna electrónica Comunidad Positiva, del correo institucional interno Comunicándonos, el rediseño de Revista Positiva, la continuidad del programa institucional Asegúrese, el monitoreo de medios de forma electrónica, la exposición de nuestra Compañía en los principales medios de comunicación y el trabajo conjunto con la Oficina Asesora de Comunicaciones del Ministerio de Hacienda y de Fasecolda.

5.2. GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

5.2.1. Nuevo sistema de información

Luego de un riguroso proceso de selección, el 24 de Noviembre de 2011 se oficializó el contrato con la firma CSI de Barcelona (España), para el licenciamiento del Nuevo software de seguros que soportará la operación de la Compañía.

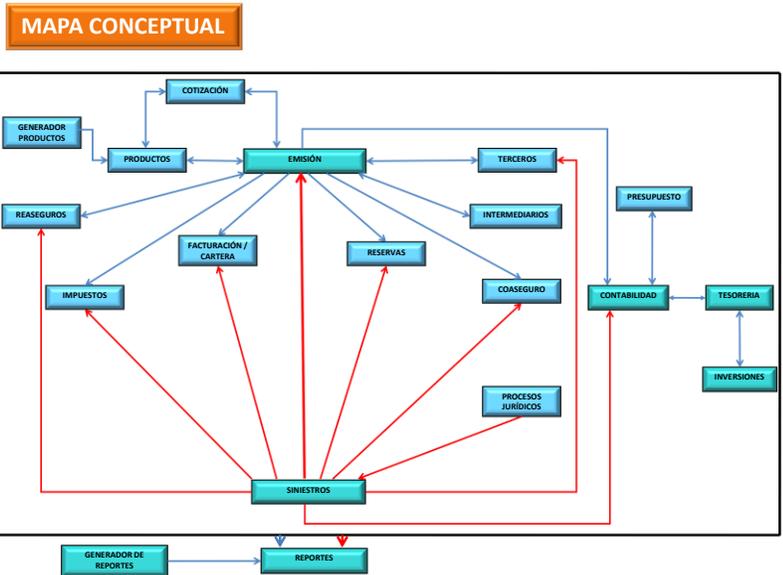
Esta solución permite la operación automatizada y controlada de los diferentes ramos de seguros de personas como son: Vida individual, Vida grupo, Accidentes personales, Exequias, Rentas vitalicias, Conmutación pensional, Previsionales y Salud. Adicionalmente se integrará con la solución de Riesgos Laborales SIARP, así como con los demás aplicativos con que cuenta Positiva.

El nombre de la solución es iAXIS y está integrada con el componente financiero SAP, donde se cuenta con los módulos de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.

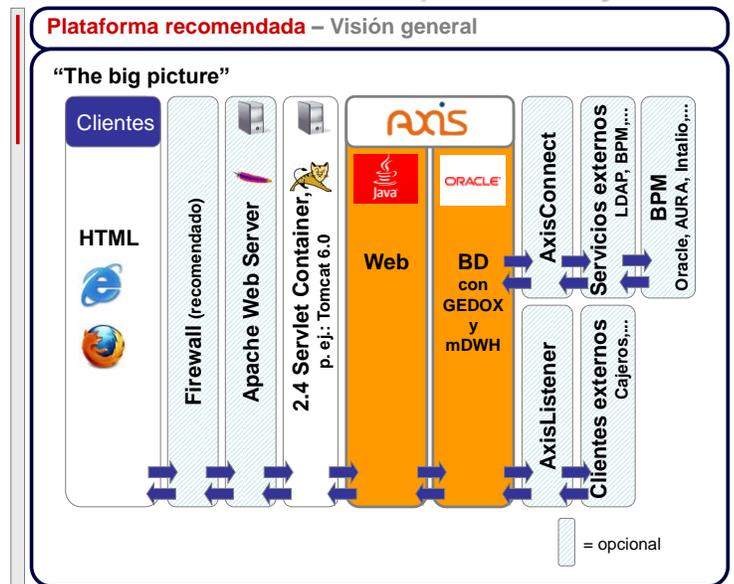
Desde el inicio del proyecto, se han adelantado mesas funcionales para la definición de los procesos y procedimientos que desea Positiva, así como la definición de los diferentes ramos y productos que le han sido autorizados. Una vez finalizada esta etapa de definición, la firma CSI ha estado ajustando el sistema con todas las especificaciones establecidas por Positiva.

El 4 de Junio de 2013 se dio inicio a las pruebas funcionales de la solución y durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre se realizarán las pruebas integrales de certificación y aceptación.

La solución completa estará en producción el 1 de Octubre de 2013 y soportará los siguientes procesos: Creación de productos, Cotizaciones, Suscripción, Mantenimiento de pólizas,



Arquitectura Ejecución



Facturación, Cartera, Reaseguros, Coaseguros, Intermediarios, siniestros, Reservas, Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.

5.2.2. Arquitectura DE TI

Desde el año 2008 Positiva Compañía de Seguros a través de la Vicepresidencia de Tics ha desarrollado tareas orientados al direccionamiento estratégico de los dominios de (Sistemas de Información, Datos e Infraestructura), estas labores han definido políticas, estándares y lineamiento a los procesos tecnológicos y se alinean con los procesos y objetivos estratégicos de la organización.

Las tareas se han guiado basadas en el modelo de Arquitectura Empresarial TOGAF (The Open Group Architecture Framework)¹² y han generado directrices en los siguientes aspectos.

- Direccionamiento de arquitectura sistemas de información
- Patrones de Diseño Sistemas de Información
- Visión de Arquitectura de Sistemas de Información
- Resumen gap análisis Sistemas de Información
- Modelo arquitectónico SOA y herramientas tecnológicas
- Documentación Servicios Web de Integración

Se puso en marcha el Framework de Arquitectura Empresarial que consolida los modelos operativos y de procesos de la organización en la herramienta PowerDesigner, este repositorio de metadatos cuenta con Reglas de Gobernabilidad y administración

5.3. FORTALECIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

La compañía se ha preocupado por tener una infraestructura tecnológica acorde a las necesidades propias y a las necesidades del mercado, a continuación se presentan los hechos más relevantes en materia de infraestructura tecnológica:

5.3.1. Implementación DATACENTER principal positiva

POSITIVA con el propósito de contar con un DATACENTER PRINCIPAL que cumpliera con los requerimientos de la Circular 052 de la SUPERFINANCIERA y otras mejores prácticas de TI, decidió trasladar en el año 2009 su infraestructura de servidores, comunicaciones, aplicativos y seguridad informática, al DATACENTER de ETB ubicado en la ciudad de Bogotá – Santa Bárbara.

¹² TOGAF: The Open Group Architecture Framework: esquema de Arquitectura Empresarial que proporciona un enfoque para el diseño, planificación, implementación y gobierno de una arquitectura empresarial de Información. Esta arquitectura es modelada por lo general con cuatro niveles o dimensiones: Negocios, Tecnología (TI), Datos y Aplicaciones

El contar con un sitio especializado para el alojamiento de la infraestructura tecnológica de POSITIVA se garantiza mayores niveles de disponibilidad, seguridad y rendimiento para los sistemas de información que soportan la operación de la compañía.

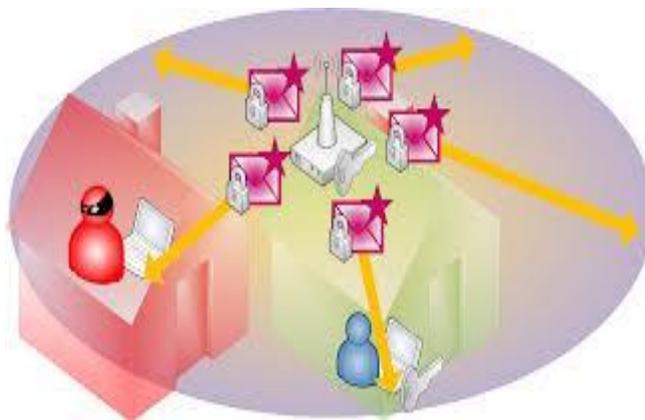
5.3.2. Implementación solución de cifrado de la información entre oficinas

POSITIVA dando cumplimiento a los requerimientos de la Circular 052 de la SUPERFINANCIERA y otras mejores prácticas de TI, decidió implementar en el año 2010 una solución de CIFRADO DE DATOS entre oficinas de POSITIVA en el país y el DATACENTER PRINCIPAL de ETB. El cifrar los datos que viajan entre las sedes de la compañía permite brindar un mayor nivel de seguridad y mitigar el riesgo de pérdida de información de los clientes que puede llegar a ser sensible para POSITIVA.

5.3.3. Migración plataforma de servidores

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., en el año 2008 contaba con tecnología Hewlett – Packard (RISC e ITANIUM) y SUN Solaris para todas las bases de datos ASE (Adaptive Server Enterprise) de SYBASE.

En el año 2009, el mercado demostraba que la mejor tecnología en servidores correspondía a SUN, teniendo en cuenta que los servidores legados no eran adecuados en torno a crecimiento de la Compañía, y mantener una plataforma unificada se realizó el proceso de adquisición de los servidores M4000 para contar con una única tecnología de infraestructura en las bases de datos.



Los beneficios son:

- Tener un soporte y mantenimiento permanente.
- Homologación entre el esquema de almacenamiento y servidores.
- Estandarización y unificación de la plataforma tecnológica.

Hoy día seguimos trabajando con esta tecnología en servidores e implementando nuevas soluciones sobre esta plataforma

5.3.4. Implementación esquema de virtualización de servidores

En el año 2011, teniendo en cuenta el crecimiento de la organización y la adquisición de nuevos sistemas de información y herramientas tecnológicas, se realiza un estudio que conlleva a la implementación de un esquema de VIRTUALIZACIÓN de SERVIDORES soportado en la herramienta MICROSOFT HYPER V.

El número de servidores que fueron implementados en el año 2011 fue de 15. En el año 2012 se continuó con el proyecto de virtualización ampliando la plataforma a 34 servidores virtuales. A la fecha, se cuenta con una plataforma de 48 servidores virtuales.

5.3.5. Mejoras en servicios de backups

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., aprovechando la tecnología que posee, en el año 2011 adquiere el licenciamiento de SNAPSHOT (imagen exacta en un momento dado de un disco dealmacenamiento), este licenciamiento permite a través de la unidad de almacenamiento SAN realizar copias instantáneas de la información entre discos y de esta forma contar con una imagen exacta de los mismos, casi de forma sincrónica. Lo anterior permite:

- Tener ambientes productivos íntegros que garanticen copias de seguridad de las bases de datos confiables.
- Tener ambientes de consulta independientes para la generación de reportes.

5.3.6. Administración de aplicativos core y de apoyo a la gestión

La compañía a través de la vicepresidencia de TI da soporte a la administración de los distintos aplicativos que soportan la gestión de los procesos. A continuación se hace una descripción de los principales aplicativos con los que cuenta la compañía y se muestra la gestión realizada al respecto.

5.3.7. Sistema de información de riesgos laborales (SIARP)

Positiva cuenta con el sistema de información de Riesgos Laborales (SIARP) cuyo objeto es ser una herramienta de apoyo a la gestión de los procesos de:

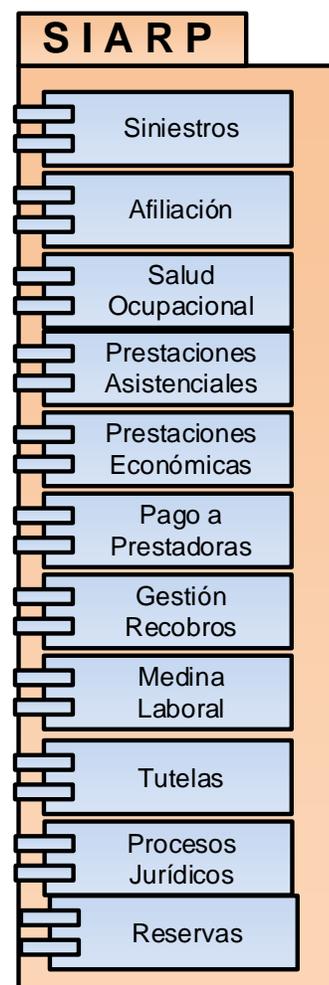
- Prestaciones asistenciales y económicas
- Reservas
- Tutelas
- Procesos Jurídicos
- Medicina Laboral
- Autorizaciones
- Cuentas Médicas
- Afiliación

En el año de 2010, se implementó los Módulos de Cuentas Medicas y Autorizaciones. En el 2011 se implementaron los módulos de Tutelas y Procesos Judiciales, Investigaciones y conciliaciones y Gestión de Recobros.

De esta manera, el sistema evolucionó al crecimiento de nuevos productos y Asegurados, en concordancia con la competitividad en el ramo de los seguros, convirtiendo a POSITIVA en líder de Gestión de Procesos misionales.

En el año 2012 se desarrolló una nueva implementación sobre el módulo de reservas denominada Estabilización de reservas, además se implementaron las funcionalidades de Investigación de Accidentes, Recalificación de Empresas y Reportes Estadísticos

La compañía tiene actualmente el servicio SIARP en la WEB orientada a los terceros que prestan sus servicios para POSITIVA, pero que puede ser usada por cualquier usuario de la compañía



5.3.8. Sistema de información de seguros (SISE)

El sistema de Información para la administración de seguros de los ramos de vida individual y vida grupo, permite gestionar integralmente los procesos de seguros con los procesos administrativos y contables como son:

- Presupuesto
- Coaseguros
- Administración de terceros
- Facturación y Cartera
- Contabilidad
- Caja y Tesorería, entre otros



Con el crecimiento de la compañía en sus líneas de negocio y la diversificación de los productos de seguros el sistema fue evolucionando funcionalmente para cumplir con las nuevas necesidades dando cumplimiento con las estrategias misionales de la organización.

Dentro de las nuevas implementaciones más relevantes del sistema se encuentran:

- Facturación y recaudo masivo
- Módulo de presupuesto
- Módulo de conciliación bancaria
- Pagos automáticos
- Gestión de pagos
- Pagos Online (PSE)

En el año 2011 la compañía adquirió e implemento una herramienta adicional sobre el sistema el cual permitió incluir nuevos ramos:

- VIDA GRUPO
- ACCIDENTES PERSONALES
- ARP
- EXEQUIAL
- PENSIONES LEY 100
- PENSIONES
- SALUD

5.3.9. Sistema de información para la administración de nómina de pensionados

A partir de 01 Septiembre de 2012, la Compañía decidió asumir la administración de las mesadas pensionales de sus pensionados de ARL, Rentas vitalicias y Conmutación pensional de manera autónoma, teniendo como referente la terminación del convenio suscrito con el Seguro Social, para la administración de las mismas. Para tal proceso, se cuenta con un software que permite realizar la liquidación de la Nómina de pensionados, así como la adecuada gestión de las novedades requeridas que afectan las mesadas pensionales.

El sistema de información SIAN, está compuesto por los siguientes módulos:

Administración de Novedades

Liquidación de las mesadas pensionales

Generación de magnéticos de contabilidad, pagos y terceros

Gestión de consultas y certificaciones

Hoy en día el proceso de administración y pagos de pensiones está centralizada en Casa Matriz, y la atención a sus pensionados se maneja de manera descentralizada, ya que en cada una de los

centros de atención de Positiva se pueden generar certificaciones o atender solicitudes que presentan día a día los pensionados.

5.3.10. Sistema de atención a peticiones, quejas y reclamos (PQR)

En Agosto 2009 se desarrolló el sistema de información de peticiones, quejas y reclamos (PQR) en cumplimiento de normas y de gestión hacia el cliente

A través de este sistema, los usuarios han podido ingresar sus quejas, reclamos y felicitaciones, independiente de donde se encuentren a través de este servicio Web y hacer seguimiento de las respuestas de la compañía.

Para los funcionarios de Positiva representa una forma de atender a tiempo las solicitudes de los usuarios y prevenir demandas por incumplimiento de términos

5.3.11. Sistema integrado de comunicaciones oficiales - SICO

Positiva en el año 2009 desarrollo e implementó el sistema de administración de correspondencia SICO, para automatizar la gestión documental de los procesos administrativos de la compañía.

Actualmente el sistema SICO es utilizado por 1465 usuarios directos e indirectos en las diferentes sucursales de la compañía.

5.3.12. Sistema de información de contratación - GESCONT

En el año 2009 se desarrolla e implementa el sistema de información GESCONT que es encargado de llevar y controlar todos los procesos de contratación de la Compañía.

Hoy la herramienta GESCONT consta de los módulos de Contratación y Proveedores.

5.3.13. Sistema de Información de Recurso Humano (SARA)

El sistema de información de Recurso Humano (SARA) gestiona todo lo relacionado con pagos de parafiscales y nómina de los empleados de la planta de la compañía.

En el año 2009 la Compañía implementó el módulo SARAWEB, el cual permite al colaborador consultar, actualizar, gestionar, su hoja de vida, certificado laboral y desprendibles de pago.

5.3.14. Sistema de información para la administrador de activos (Neón)

En el año 2009 Positiva adquiere el sistema de Información NEÓN cuya función principal es administrar el flujo de activos fijos que posee la compañía y producir la información para registrarla contablemente.

El aplicativo permite a la Compañía controlar de forma eficiente y adecuada el manejo de todos los activos que son de carácter devolutivo, y permite identificar y controlar cada uno de los activos

de Positiva, registrando características ubicación y responsable, para poder activar, depreciar, pagar, trasladar, ajustar y dar de baja a dichas propiedades.