

# PLATAFORMA ESTRATEGICA 2011 – 2014

- 1. MAPA ESTRATEGICO 2011 - 2014
  - MAPA ESTRATEGICO (LINEAMIENTOS)
  - MAPA ESTRATEGICO (CORRELACION DE INDICADORES)
- 2. BALANCED SCORECARD 2011 - 2014
- 3. INICIATIVAS ESTRATEGICAS
  - MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS POR OBJETIVOS



# MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO 2011 - 2014

## LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

### MISION

Satisfacer las necesidades de aseguramiento y protección de las personas en el mercado nacional e internacional, con responsabilidad y compromiso, a través de nuestros productos y servicios, encaminados al cumplimiento de nuestra función social, generando valor a los accionistas y a la sociedad.

### VISION

Ser en el año 2014 la aseguradora de mayor crecimiento en el mercado de Seguros de Personas en Colombia, con presencia internacional, altos estándares de servicio y niveles óptimos de rentabilidad; esto lo lograremos de la mano de un equipo humano comprometido y competente.

### PERSPECTIVA FINANCIERA

- Asegurar la generación de valor
- Crecimiento en ingresos

### PERSPECTIVA CLIENTE / ASEGURADOS

- Crecimiento en asegurados
- Satisfacción del cliente

### PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Fidelización, relacionamiento y diversificación comercial
- Procesos ágiles, sencillos, seguros y orientados al cliente, armonizados en sistemas integrales de gestión y de administración de riesgos.
- Productos y servicios simples, accesibles e innovadores
- Participación a nivel internacional

### PERSPECTIVA ALIADOS ESTRATEGICOS

- Preferencia por parte de los Intermediarios
- Consolidación de Alianzas estratégicas con proveedores y entidades relacionadas

### PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Gente competente técnicamente que investiga e innova
- Sistemas de información de alta movilidad, integrados, flexibles y orientados al cliente

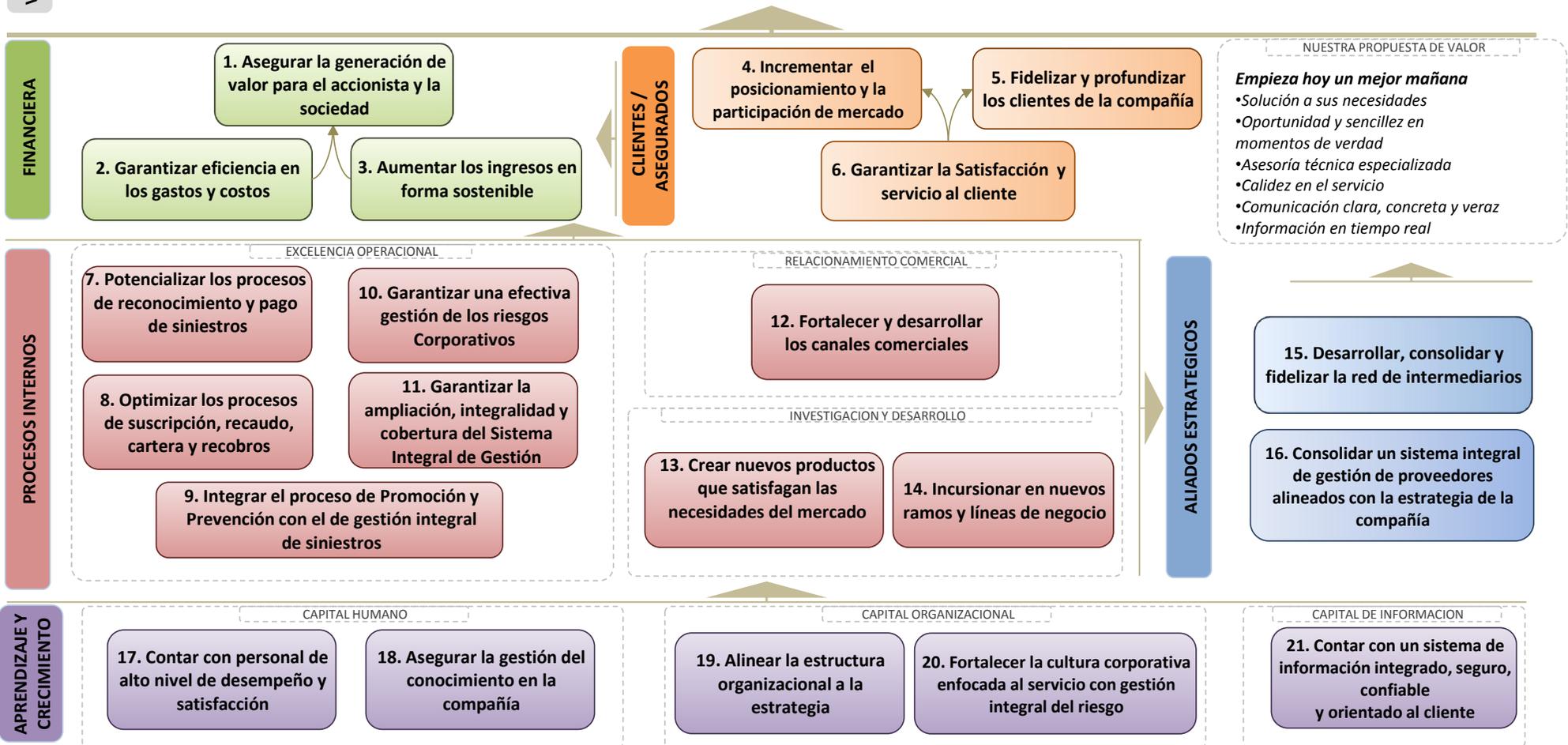
# MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO 2011 - 2014

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

VISION MISION

Satisfacer las necesidades de aseguramiento y protección de las personas en el mercado nacional e internacional, con responsabilidad y compromiso, a través de nuestros productos y servicios, encaminados al cumplimiento de nuestra función social, generando valor a los accionistas y a la sociedad

Ser en el año 2014 la aseguradora de mayor crecimiento en el mercado de Seguros de Personas en Colombia, con presencia internacional, altos estándares de servicio y niveles óptimos de rentabilidad; esto lo lograremos de la mano de un equipo humano comprometido y competente.



	#	OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	INDICADOR DE GESTION		META 2012
				#	INDICADOR	
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	Asegurar la generación de valor para el accionista y la sociedad	Alcanzar la mayor rentabilidad del patrimonio manteniendo el equilibrio financiero y garantizando la creación de valor para el accionista y la	1	Rentabilidad Financiera (ROE)	3.0%
				2	Rentabilidad Económica (ROA)	> WACC
	2	Garantizar la eficiencia en los gastos y costos	Gestionar de manera eficiente los costos y gastos operacionales y no operacionales de la compañía	3	Índice de Siniestralidad	≤ 0,58
				4	Índice Combinado	< 0,99
	3	Aumentar los ingresos de forma sostenible	Aumentar constantemente los ingresos operacionales y no operacionales	5	Crecimiento de Ingresos por Primas Emitidas	53,7%
				6	Índice de Rentabilidad del Portafolio	1.08
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	4	Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Crecer en el mercado de seguros de personas, penetrar y desarrollar nuevos mercados y segmentos que nos permitan incrementar nuestra participación de mercado y nuestro posicionamiento	7	Participación en el Mercado ARP	24.0%
				8	Participación en el Mercado de Compañías de Seguros de Personas.	8,9%
				9	Participación en el Mercado de Ramos de vida	3,4%
				10	Nivel de recordación	35.0%
	5	Fidelizar los clientes de la compañía	Garantizar el mantenimiento, retención y fidelización de nuestros clientes	11	Mantenimiento de empresas objetivo	100.0%
				12	Persistencia de pólizas	87%
				13	Nivel de profundización	20%
				14	Percepción del Cliente	92%
	6	Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Garantizar el nivel de satisfacción de nuestros clientes (empleador, asegurados) , siendo reconocidos por el cumplimiento de nuestra propuesta de valor	15	Tasa quejas, reclamos, derechos de petición, tutelas y desacatos	6
	SOS INTERNOS	7	Potencializar los procesos de reconocimiento y pago de siniestros	Agilizar los proceso de decisión, reconocimiento y pago de prestaciones económicas y asistenciales	16	Índice de Prestaciones Económicas Decididas
17					% Prestaciones Económicas pagadas dentro del tiempo establecido	100%
18					% Facturas de Prestaciones Asistenciales pagadas dentro del tiempo establecido	100%
8		Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Mejorar permanentemente los procesos de suscripción, recaudo y cartera fortaleciendo la comunicación , oportunidad y seguimiento	19	Índice de consistencia de la bases de datos	95.0%
				20	Índice de disponibilidad de información	< 24 horas
				21	% Recaudo de Primas Emitidas	95.0%
	22			Recuperación de cartera por aportes	60.0%	
9	Integrar el proceso de PyP y la gestión integral de siniestros	Contribuir efectivamente en la disminución de la siniestralidad mediante la implementación de estrategias integrales de gestión en PYP	23	Recuperación de cartera por recobros	60.0%	
			24	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo	6.09	
			25	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo Mortales	21.38	
			26	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo Mortales calificados en el mes	12.83	

	#	OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	INDICADOR DE GESTION		META 2012
				#	INDICADOR	
PERSPECTIVA DE PROCESOS	10	Garantizar una efectiva gestión de los riesgos corporativos	Garantizar una adecuada gestión de los riesgos que permita proteger los intereses y el patrimonio de la compañía	27	Nivel de VaR	≤ 3%
				28	Grado de Variación del Score de Riesgo de Perfil Alto y Extremo	-5.0%
	11	Garantizar la cobertura nacional de los sistemas integrales de gestión	Asegurar el cumplimiento de los Sistemas Integrales de Gestión (Calidad, S&SO, Ambiente, RUC, Seguridad de la Información, Riesgos, Continuidad, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión del Servicio) en todos los niveles de la compañía	29	Índice de Cobertura SIG	100.0%
	12	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales existentes y desarrollar nuevos a nivel nacional e internacional	30	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas Nuevas por canales comerciales ARP	100.0%
				31	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas Nuevas por canales comerciales de Ramos de VIDA	100%
	13	Crear nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado	Desarrollar productos, dentro del tiempo estimado, definido en la Planificación de Productos	32	Cumplimiento del plan de lanzamientos de nuevos productos y servicios	100%
	14	Incursionar en nuevos ramos y líneas de negocio	Adelantar dentro del tiempo estimado, las actividades necesarias definidas en el Comité de Presidencia, para la aprobación y desarrollo de nuevos ramos y líneas de negocio	33	Ejecución de Primas de Nuevos Productos	100%
				34	Nuevos ramos de negocio	100%
				35	Cumplimiento actividades de nuevas líneas de negocio	100%
	ALIADOS ESTRATEGICOS	15	Desarrollar, consolidar y fidelizar la red de intermediarios	Garantizar la efectividad del canal de intermediarios	36	Crecimiento Intermediarios Productivos
16		Asegurar un sistema integral de gestión y control de proveedores alineados con la estrategia de la compañía	Contar con un sistema integral de gestión y control de proveedores, alineados con la estrategia de la Compañía.	37	Cumplimiento proyecto gestión de proveedores	100%
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	17	Contar con personal de alto nivel de desempeño y satisfacción	Contar con personal competente buscando retener y atraer el personal idóneo brindando un ambiente de trabajo seguro estable y profesional Contar con personal satisfecho y motivado a través de la construcción de un adecuado clima organizacional.	39	Índice de cumplimiento de acuerdos de gestión	70%
				40	Nivel de satisfacción del personal	80%
	18	Asegurar la gestión del conocimiento en la compañía	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles de alto desempeño	41	Implementación del modelo de Gestión del conocimiento en la compañía	70%
	19	Alinear la estructura organizacional a la estrategia	Contar con una estructura organizacional óptima y flexible que responda al modelo de operación y a la estrategia	42	Grado de Cumplimiento del Cronograma de Optimización Organizacional	100%
	20	Fortalecer la cultura corporativa enfocada al servicio con gestión integral del riesgo	Identificar en el accionar diario los valores institucionales de tal manera que garanticemos el mejor servicio tanto al cliente interno como externo	43	% Cumplimiento de ANS	80%
				44	Cumplimiento de actividades de cultura de Servicio y gestión de riesgo	100%
	21	Contar con un sistema de información integrado, seguro y confiable, orientado al cliente	Tener un sistema de información soportado en tecnología de punta que garantice agilidad, veracidad, integridad y de soporte a todos los procesos de la entidad	45	Grado de implantación del PETICS (Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación)	67%

**INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

N°	NOMBRE INICIATIVA	OBJETIVO DE LA INICIATIVA	FECHA INICIO
1	Desarrollo, Consolidación y Fidelización de la red de Intermediarios	Determinar una Estrategia, política y herramientas documentadas para la fidelización de intermediarios en todas las líneas de la compañía e implementación piloto de cada actividad hasta la entrega para su administración permanente.	Ene-12
2	Estructuración, montaje y puesta en marcha de fuerza de ventas	Desarrollo y fortalecimiento de un canal exclusivo de ventas para Vida y ARP	Ene-12
3	Caracterización y segmentación de clientes	Hacer segmentación de los clientes actuales, con el fin de crear estrategias para la colocación de nuevos productos	Oct-11
4	Desarrollo de Alianzas Estratégicas	Identificar, desarrollar y consolidar alianzas estratégicas que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de los productos de la compañía en el mercado.	Ene-12
5	Depuración bases de datos de afiliados	Depurar e integrar la Base de Datos de Afiliaciones, novedades, recaudos y siniestros de la compañía	Ene-12
6	Administración de nómina de pensionados	Gestionar integralmente la nómina de pensionados y así optimizar los costos	Jun-10
7	Preafiliación	Garantizar la calidad del proceso de afiliación y novedades	Ene-12
8	Implementación de Afiliación Unica Electrónica	Registrar los afiliados al sistema de riesgos profesionales provenientes del sistema de registro único de afiliados de la seguridad social	Ene-12
9	Investigación de empresas con presunta afiliación irregular a riesgos profesionales	Identificar las empresas que están afiliadas irregularmente a la Compañía y asegurar la correcta cobertura de las empresas ya afiliadas	Ene-12
10	Implementación de Centros de Atención Integral	Aumentar los ingresos en forma sostenible a través de la fidelización y garantía de satisfacción de los clientes y cumplimiento de sus expectativas	Oct-11
11	Positiva CUIDA	Garantizar por medio de un programa especializado de atención, denominado POSITIVA CUIDA, en forma ágil, confiable, dinámica y eficiente la asistencia a los afiliados y a las empresas ante la ocurrencia de un siniestro	Ene-10
12	Unidades Estratégicas de Prevención	Estructurar y dejar en funcionamiento tres unidades estratégicas de prevención. Disminuir la Siniestralidad a través de Grupos Especializados para intervenir sectores económicos de alta siniestralidad	Oct-10
13	Diseño y Ampliación de protocolos de intervención de las enfermedades profesionales	Diseñar e implementar protocolos de intervención por sector económico y tamaño de empresa, para el control de los eventos asociados con el desarrollo de Desórdenes Músculo Esqueléticos de miembro superior y de espalda, considerando el diagnóstico integral de las situaciones de trabajo con mayor morbilidad.	Nov-09
14	Redefinición de la oferta de Servicios del portafolio de los Laboratorios de Higiene y Toxicología	Disponer de una red de laboratorios al servicio de las empresas afiliadas al sistema de Riesgos Profesionales, garantizando el menor impacto ambiental y protegiendo al personal expuesto.	Feb-11
15	Proyecto de gestión integral de proveedores	El diseño de políticas de gestión de proveedores basadas en la creación de espacios de confianza que permitan definir estrategias consensuadas de generación de valor para las partes.	Mar-11
16	Haciendo del Cliente un Aliado	Adopción de mecanismos o instrumentos objetivos de medición, comunes a todos los miembros de la organización y sus terceros, los cuales permitirán planear como debe ser la experiencia de nuestros clientes en cada contacto y de otro lado los mismos serán una herramienta más de medición tanto para el cliente interno como para los terceros logrando así incorporar dentro de sus conductas altos estándares de servicio y control del riesgo. Lo anterior permitirá que los Funcionarios de la entidad y los terceros que atienden nuestros clientes, conocer las obligaciones, actitudes, protocolos y atributos que deben manifestar en el servicio.	Feb-11

N°	NOMBRE INICIATIVA	OBJETIVO DE LA INICIATIVA	FECHA INICIO
17	Apertura de operación en mercados internacionales	En atención a las directrices y las megametas definidas por la alta dirección, se busca penetrar en nuevos mercados con los productos de la compañía, en especial en la zona andina y centro américa, quienes tienen economías muy parecidas a la economía local.	Sep-11
18	Modelo de Gestión del conocimiento en la compañía	Contar con una gestión de conocimiento que permita generar, apropiar, utilizar, dominar y transferir el conocimiento como insumo principal de la gestión corporativa	Dic-11
19	Alinear la estructura organizacional a la estrategia	Definir e implementar la estructura organizacional que garantice el cumplimiento de la estrategia planteada para el período correspondiente entre 2011-2014 definiendo un esquema de gestión y los mecanismos de control adecuados. oportunos, ágiles y efectivos. que garanticen niveles óptimos de competitividad en el sector asegurador.	Mar-11
20	Adquisición y adecuación de sedes propias para regionales y casa matriz	Con base en el crecimiento del personal que se ha venido presentando en la compañía, se busca brindar condiciones físicas aptas para el normal desarrollo de las actividades inherentes a la prestación del servicio, respondiendo a la estrategia planteada por la entidad	Oct-09
21	Modificación Estructura Portafolio de Inversiones	El portafolio de inversiones debe generar los recursos para el cumplimiento de las obligaciones con los accionistas, asegurados y beneficiarios, de acuerdo con las condiciones del mercado, buscando mayores rentabilidades dentro de un nivel de riesgo aceptado	Ene-11
22	Proyecto de Implementación del Nuevo Sistema de información	Tener un sistema de información soportado en tecnología de punta que garantice agilidad, veracidad, integridad y de soporte a todos los procesos de la Compañía	Oct-10
23	Consolidación del proceso de Inteligencia de Negocios	<p>Crear una ventaja competitiva fortaleciendo el proceso que gestiona la información pertinente a los procesos de la compañía.</p> <p>El proceso consistirá en reunir y depurar los datos de los sistemas transaccionales y la información - tanto interna como externa - y transformarla en información estructurada y oficial de la compañía</p>	Nov-11
24	Puesta en marcha del programa de Gobierno de Datos.	<p>Definición de los principios, políticas y procedimientos relacionados con los datos de POSITIVA.</p> <p>Toma de decisiones y en la definición de los responsables relacionados con los datos de POSITIVA.</p> <p>Identificar y seleccionar de las herramientas que permiten desarrollar los principios, políticas y procedimientos relacionados con los datos de POSITIVA.</p>	Nov-11
25	Ampliación, integralidad y cobertura del Sistema Integral de Gestión.	<p>Implementar los Sistemas Integrales de Gestión en las 6 regionales y 28 Sucursales.</p> <p>Mantener y actualizar el Sistema Integral de Gestión y sus certificaciones en Casa Matriz bajo las norma ISO 901 / NTCGP 1000 / OHSAS 18001 / ISO 14001 y MECI 1000</p> <p>Fortalecimiento del SIG para incluir Responsabilidad Social Empresarial, ISO 20000 e integralidad con NTC 5722, Sistema de Gestión proveedores / ISO 27001.</p>	Abr-10
26	Modificación de Modelo Operacional de la Compañía	Contar con un modelo operativo con el que la compañía se identifique y responda a las necesidades de la compañía	Dic-11
27	Sistema de manejo de Producto no Conforme	Implementar un sistema de producto no conforme en la compañía, iniciando con la puesta en marcha de un piloto en los procesos de gestión Autorizaciones (Gerencia Médica), Prestaciones Económicas (Gerencia de Indemnizaciones) y Afiliaciones (Vicepresidencia de Operaciones).	Oct-10