

INFORME DE GESTIÓN

AGOSTO 2013 - OCTUBRE 2018



CONTENIDO

CONTENIDO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	4
1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	8
1.1. SISTEMA DE CAPACIDADES	8
1.1.1. Productos y servicios.....	8
1.2. FORMAS DE JUGAR.....	8
1.3. PLATAFORMA ESTRATÉGICA	9
1.3.1. Lineamientos	9
1.4. MISIÓN Y VISIÓN	10
1.4.1. Misión de Positiva	10
1.4.2. Visión de Positiva	10
1.5. MAPA ESTRATÉGICO	10
1.6. GESTIÓN DE PROYECTOS.....	11
2. PERSPECTIVA FINANCIERA	12
2.1. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	14
2.2. DISMINUCIÓN DE ÍNDICE DE SINIESTRALIDAD.....	15
2.2.1. Plan de ajuste de reservas técnicas.....	16
2.3. AUMENTAR LOS INGRESOS DE FORMA SOSTENIBLE	20
2.3.1. Evolución de la producción de positiva en los últimos seis años.....	20
2.3.2. Ramo Riesgos Laborales.....	20
2.3.3. Ramos de vida:	24
2.3.4. Vida grupo	25
2.3.5. Accidentes personales:.....	27
2.3.6. Ramo de salud	29
2.3.7. Rentas vitalicias:.....	29
2.3.8. Beneficios Económicos Periódicos – BEPS	30
2.3.9. Participación portafolio de productos a septiembre de 2018	30
2.3.10. Positiva en el mercado (Ramos Foco: ARL, VG y AP).....	32
2.3.11. Positiva en el mercado a agosto 2018.....	33
2.3.12. Riesgos Laborales	34
2.3.13. Vida grupo	34
2.3.14. Accidentes personales.....	35
2.3.15. Presupuesto 2018.....	35
2.4. ESTRATEGIA SUSCRIPCIÓN DEL RIESGO:.....	36
2.4.1. Impacto estrategia años 2015 - 2018.....	37
2.4.2. Proceso de solicitud de afiliación	37
2.4.3. Gestión de Cartera y Deterioro	40
2.4.4. Fortalecimiento de la Gestión de Cobro	42
2.5. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO.....	43
2.5.1. Valor Histórico del Portafolio	43
2.5.2. Renta de inversiones:.....	43
2.5.3. Cumplimiento presupuestal renta de inversiones:.....	44
2.6. PARTICIPACIÓN DE LA RENTA DE INVERSIONES EN LOS INGRESOS:	45
2.6.1. Clasificación de Inversiones	45

2.6.2.	Evolución cubrimiento de reservas técnicas:.....	46
3.	PERSPECTIVA CLIENTE Y ASEGURADOS.....	47
3.1.	MODELO DE EXPERIENCIA.....	47
3.2.	MUSA (<i>Modelo Unificado de Segmentación Analítica</i>).....	48
3.3.	GESTIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	48
3.4.	GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, PQRDS Y CONTRIBUCIÓN SAC.....	49
3.4.1.	Proceso de petición quejas y reclamo y derechos de petición:	49
3.4.2.	Grupo de Atención Integral y de Servicio al Ciudadano.....	50
4.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	53
4.1.	GESTIÓN EN PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN.....	54
4.1.1.	Gestión Positiva de los riesgos laborales	54
4.1.2.	Estrategia Especial por Sector Económico	56
4.1.3.	Modelo Integral de Servicio	58
4.1.4.	Cobertura de Empresas - Modelo de Gestión POSITIVA SUMA.....	58
4.1.5.	Impactos en accidentalidad y Enfermedad Laboral	59
4.2.	GESTIÓN DE SINIESTROS.	61
4.2.1.	Modelo de atención de los siniestros	61
4.2.2.	Reporte y comprobación de derechos	64
4.2.3.	Prestación de servicios de salud.....	67
4.2.4.	Negociación y control de la red asistencial	70
5.	PERSPECTIVA ALIADOS ESTRATÉGICOS.....	71
5.1.	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO:.....	71
5.2.	MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL.....	72
5.2.1.	Ciclo de actuación comercial Positiva	72
5.2.2.	Escuela de Ventas.....	73
5.3.	PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL.....	73
5.4.	MANTENIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	76
5.5.	GESTIÓN DE CONTROL INTERNO (agosto 2013 – septiembre 2018)	77
5.6.	GESTIÓN JURÍDICA.....	78
5.6.1.	Gestión de Defensa	78
5.6.2.	Gestión de Tutelas.....	80
5.6.3.	Conciliaciones.....	81
5.6.4.	Procesos ejecutivos.	81
5.6.5.	Investigaciones Administrativas.....	82
6.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	83
6.1.	CAPITAL HUMANO	83
6.2.	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	83
6.2.1.	Programa de vigilancia epidemiológica.....	84
6.3.	GESTIÓN TECNOLÓGICA.....	85
6.3.1.	Optimización de Procesos	85
6.3.2.	Gestión alto impacto con TI	85
6.3.3.	Implementación ALISSTA.....	86
6.3.4.	Implementación Business Intelligence.....	87
6.3.5.	Productos digitales 100% - BICIBLES	88
7.	RECONOCIMIENTOS ESPECIALES.....	88
7.1.	Reconocimiento Internacional	89

7.2. Reconocimiento Nacional	89
8. ANEXOS	90

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, 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 presentan los principales resultados obtenidos por la Compañía, durante la gestión presidida por el Dr. Álvaro Vélez Millán, entre las anualidades de 2013 (agosto) al 2018 (octubre), en los siguientes términos:

Un tema estructural de la Compañía es su portafolio de inversión que creció desde los 3.5 billones de pesos en 2008 hasta situarse en los 5.4 billones de pesos en el 2013, siendo uno de los más grandes portafolios de las compañías de seguros en Colombia, lo que representó el 22.4 por ciento de lo invertido por las compañías de seguros de vida en el 2012. Tanto su volumen como su complejidad fueron un reto para la organización, pues se enfrentó una época especialmente convulsionada por la volatilidad del mercado y los impactos de desvaloración del portafolio en las fluctuaciones de los instrumentos de deuda pública, por cuenta de los cambios en las tasas de interés de los activos financieros, lo que llevó a registrar una pérdida de \$369.824 millones en 2013.

Aun así, al cierre de 2013, la Compañía contaba con el 36 por ciento de trabajadores afiliados del sistema (3.038.068) y el 74 por ciento de las empresas afiliadas al SGRL (440.168) cuya concentración entre micros, pequeñas y unipersonales era del 46 por ciento, particularmente de sectores de alta vulnerabilidad, lo que se traduce en la asunción de un alto riesgo que otras empresas aseguradoras no están dispuestas a asumir e implica un gran impacto social y económico que debemos afrontar permanentemente. Más aún, si se considera el número de pensionados (31.188) de la ARL de los cuales el 87% correspondían a jubilados que devengaban un salario mínimo y cuyo incremento anual impactaba de manera significativa.

A mediados del 2013 la Compañía fue objeto de una reforma en su estructura organizacional encaminada a prepararla para la prestación de mejores servicios con bajo nivel de riesgo y alto nivel de eficiencia, destacándose la operación directa del portafolio a través de un modelo de gestión integral de inversiones, que contemple las diferentes alternativas de inversión de activos y

la vocación y duración de los pasivos, optimizando su rentabilidad a un nivel de riesgo asociado bajo estrictos controles y seguimientos desde la Junta Directiva.

El 2014 fue un año de importantes cambios que implicó una revisión estratégica para impulsar la recuperación de la Compañía, reduciendo sus pérdidas a \$146 mil millones, que se explican fundamentalmente por un incremento en los siniestros liquidados y por el ajuste a la reserva matemática.

En efecto, durante el 2014 se tomaron medidas para mejorar la situación de la Compañía, que permitieron un ahorro considerable en los Gastos de Operación: de \$139.178 millones presupuestados, se ejecutaron \$120.499, lo que representó un ahorro de \$18.679, equivalente al 13.4%. También se destaca el buen desempeño del portafolio de inversiones, que no solo logró mitigar los impactos por la volatilidad, sino que permitió superar el presupuesto definido en \$422 mil millones, en \$39.476 millones (IPC+ 4,55%).

El 2015 fue un año de excelente recuperación económica que se vio reflejado en el balance de la situación financiera, al obtener un resultado favorable de \$5.458 millones, que respondió principalmente a un aumento de los ingresos en forma sostenible, a una mejor profundización y fidelización de clientes, al crecimiento selectivo en negocios atractivos, a la aplicación de un plan de austeridad con mucha disciplina en el control de los gastos operacionales y a la rentabilidad generada por el portafolio de inversiones.

En ese contexto, se destacó la gestión adelantada por la administración y que conllevó a una decisión de tipo estructural adoptada por el Gobierno Nacional al ordenar el traslado de 23.064 pensionados que estaban a cargo de Positiva, provenientes del antiguo Instituto de Seguros Sociales, a la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de Protección Social – UGPP y su correspondiente reserva matemática por valor de \$3.29 billones y las inversiones que la respaldan.

También, se resalta otra decisión tomada por el Gobierno Nacional a través de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y Trabajo, que consistió en la implementación de un mecanismo de compensación que distribuye equitativamente los costos generados por los riesgos de mayor incidencia siniestral u operativa en el Sistema General de Riesgos Laborales, teniendo en cuenta la alta concentración de riesgo en el mercado lo cual no permite garantizar la sostenibilidad financiera del sistema y los derechos de los trabajadores. Para la Compañía esto representó un impacto altamente favorable en la estabilización de sus finanzas comoquiera que las actividades que conllevan un alto riesgo se concentran en Positiva.

Durante el 2015, el Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A. decidió mantenernos la calificación A con perspectiva positiva, lo cual indica que la estructura financiera, la calidad gerencial, la política de inversiones, así como la capacidad de pago para el cumplimiento de pólizas y otras obligaciones contractuales de nuestra Compañía es buena. La firma calificadora

consideró que los niveles patrimoniales de Positiva le permiten apalancar suficientemente el crecimiento proyectado en los diferentes ramos comercializados.

El 2016 fue un período de consolidación de la senda de recuperación económica de la Compañía, por cuanto el cierre fiscal arrojó un balance positivo de \$3.905 millones, que respondió principalmente a mayores ingresos por primas devengadas, a los menores siniestros liquidados, así como al control y la reducción de los gastos operacionales que, junto con un mayor rendimiento de la renta de inversiones, permitió un cierre financiero favorable.

Lo anterior resulta aún más significativo si se considera el contexto económico en el cual se tuvo que actuar, que no era propiamente un escenario de crecimiento, y sí de mucha expectativa por el comportamiento de los indicadores macroeconómicos que influyen fuertemente en el desempeño de la industria aseguradora. Por tanto, resultó altamente satisfactorio que la Compañía mantuviera una participación del 26% de las primas emitidas del mercado en riesgos laborales, además de un crecimiento de 2 puntos porcentuales por encima de lo alcanzado por el propio mercado.

También, se destaca como un hito la materialización del proceso de optimización organizacional que no sólo generó ahorros en términos de presupuesto por la reestructuración, sino que facilitó la operación de forma eficiente y con un claro enfoque hacia la prestación de servicios con alta calidad y fuerte relacionamiento con nuestros clientes. La disciplina en el control y gestión de la siniestralidad, las prácticas de austeridad en la gerencia y la profundización de clientes rentables para la Compañía fueron condiciones para estabilizar las finanzas y asegurar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Y, por supuesto, es de mencionar la decisión tomada por el Comité Técnico de Calificación de Value & Risk Rating de aumentar la calificación de A con perspectiva positiva a A+ (A Más), la cual indica que la estructura financiera, la calidad gerencial, la política de inversiones, así como la capacidad de pago para el cumplimiento de pólizas y otras obligaciones contractuales de la Compañía es buena. La firma calificadora consideró que los niveles patrimoniales de Positiva permiten apalancar suficientemente el crecimiento proyectado en los diferentes ramos comercializados.

Para el año 2017 se lograron acumular tres anualidades consecutivas con resultado favorable, pues para ese año se generaron utilidades por \$1.489 millones, así como el aumento de los activos que ascienden a \$3,8 billones y fortalecer las reservas técnicas (pasivos) del orden de \$3,06 billones, lo que permitió consolidar la creación de valor para los clientes y asegurados e ir alcanzado el reto de garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental de la Compañía.

Además, por primera vez los ingresos acumulados por primas emitidas se situaron en \$1,03 billones, lo que en conjunto con otras variables permitieron que el año cerrara con índices a Combinado y de Siniestralidad bajaran en 10 puntos. Los gastos operacionales alcanzaron mayores niveles de eficiencia (2,3%) en relación con el año anterior y el comportamiento de la renta de

inversiones repuntó con mayores rendimientos que contribuyeron al resultado financiero favorable.

Observando las cifras que respaldan las acciones adelantadas en todos los frentes, se puede concluir que el 2017 fue un año de lecciones aprendidas, por cuanto la gestión para atender los requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, en los impactos de normas aplicables a la Compañía, la adopción de prácticas de buen gobierno, la respuesta a la agenda social propuesta por el Gobierno Nacional, el posicionamiento como jugador clave dentro del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y la generación de un ambiente propicio para trabajar con los mejores estándares, son algunos hechos destacables de la gestión.

En abril de 2018 el Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A., Sociedad Calificadora de Valores, decidió asignar la calificación AA (Doble A) a la Fortaleza Financiera y Capacidad de Pago para el Cumplimiento de Pólizas y Otras Obligaciones Contractuales de Positiva Compañía de Seguros S.A.

La calificación AA (Doble A) otorgada indica que la estructura financiera, la calidad gerencial, así como la política de inversión es muy buena. Las compañías aseguradoras calificadas en esta categoría presentan una fortaleza financiera y capacidad de pago muy buena para el cumplimiento de pólizas y otras obligaciones contractuales.

Finalmente, en lo corrido a octubre de 2018, se destaca como hecho relevante la aprobación de la Superintendencia Financiera de Colombia-SFC al Plan de Ajuste presentado por la Compañía, para la reserva de los siniestros pendientes (SOA-RSONA) por el periodo 2018-2030, que marca el derrotero de la Compañía para lograr una senda de sostenibilidad en el largo plazo. Otro aspecto es la preparación del proyecto de decreto de recategorización de las actividades económicas que se encuentra para aprobación de los Ministerios de Trabajo y de Salud, cuyo impacto en las finanzas de la Compañía, con seguridad será favorable.

Lo anteriormente descrito, fue posible gracias al compromiso y la dedicación del equipo de trabajo para cumplir con los objetivos trazados, porque nada es más valioso que el talento humano, al que se reconoce como el verdadero cimiento de la Compañía.

1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

El plan estratégico se formuló con la orientación y participación de la Junta Directiva, el Presidente de la Compañía, los directivos y algunos colaboradores. Desde luego que este ejercicio inició con una revisión analítica sobre lo actuado y las nuevas condiciones del entorno para adecuar la estrategia a los nuevos tiempos a través de un diagnóstico de los principales aspectos internos y externos y una proyección de lo que se sugiere hacer para el cumplimiento de los objetivos. El Plan Estratégico tiene una vigencia de 4 años desde 2015 al 2018 con revisiones periódicas anuales.

Durante este proceso se identificaron: capacidades, los productos y servicios adecuados, y las formas de jugar en un mercado competitivo.

1.1. SISTEMA DE CAPACIDADES

Como resultado del análisis se pueden mencionar las principales capacidades, así:

- Cobertura geográfica.
- Escala del negocio y número de afiliados.
- Amplia experiencia en ARL.
- Reconocimiento en Promoción y Prevención y experiencia en investigación.
- Alta capacidad operativa.

1.1.1. Productos y servicios

La decisión sobre los ramos, productos y servicios a ofrecer, surgió de un detallado proceso de análisis y aprobación por parte de la Junta Directiva:

- Rentabilizar el ramo de Riesgos Laborales a través de alternativas como: la cesión de la nómina de pensionados, el mecanismo de compensación e iniciativas para el control de la siniestralidad.
- Se determinó encauzar los esfuerzos hacia ramos: Riesgos Laborales, Vida Grupo y Accidentes Personales.
- La Compañía es uno de los instrumentos de ejecución de la política social del Estado, por ende resulta fundamental el rol en el impulso del ramo de los BEPS (Beneficios Económicos Periódicos). Se define también que debe darse una concentración en los negocios en los sectores: financiero, educativo, salud, hidrocarburos y estatal.

1.2. FORMAS DE JUGAR

Se definieron los estilos en que la Compañía iba a participar en el mercado.



1.3. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

1.3.1. Lineamientos

1. Crecer selectivamente en negocios atractivos.

Este lineamiento da cuenta que la empresa debe tener una clara estrategia comercial dirigida a atacar segmentos de clientes rentables, para evitar acrecentar los negocios de alto riesgo y por ende, la siniestralidad.

2. Lograr una rentabilidad orientada a la sostenibilidad.

La rentabilidad de la Compañía está directamente relacionada con su sostenibilidad económica, por tanto, es fundamental obtener resultados positivos en el ejercicio fiscal.

3. Responder al compromiso social e invertir activamente sin descuidar las metas de rentabilidad del negocio.

Al ser una Compañía con capital mayoritariamente estatal, se convierte en un ejecutor de la política pública y la materialización de la agenda social en temas de seguridad y salud en el trabajo. Para propender por un equilibrio entre ser rentables y cumplir con la agenda social del gobierno.

4. Foco en los ramos: ARL, Vida Grupo, Accidentes Personales y BEPS.

Si bien se cuenta con once ramos aprobados por la Superintendencia Financiera de Colombia-SFC, para el horizonte estratégico, la Junta Directiva determinó que los esfuerzos se deben focalizar en los ramos ARL por su representatividad en el portafolio de productos, en Vida Grupo y en Accidentes Personales, por ser ramos con un perfil de crecimiento y utilidades en el mercado

asegurador. Y finalmente los BEPS, como instrumento del gobierno para dar cobertura a sectores vulnerables.

5. Generar una oferta integrada al cliente mediante alianzas entre compañías.

Positiva está en abierta competencia con empresas que generalmente hacen parte de grupos económicos, situación que les permite contar con un mayor apalancamiento para la prestación de sus servicios. Razón fundamental para el fortalecimiento e interacción con entidades públicas y aliados estratégicos que contribuyan a la prestación de sus servicios.

1.4. MISIÓN Y VISIÓN

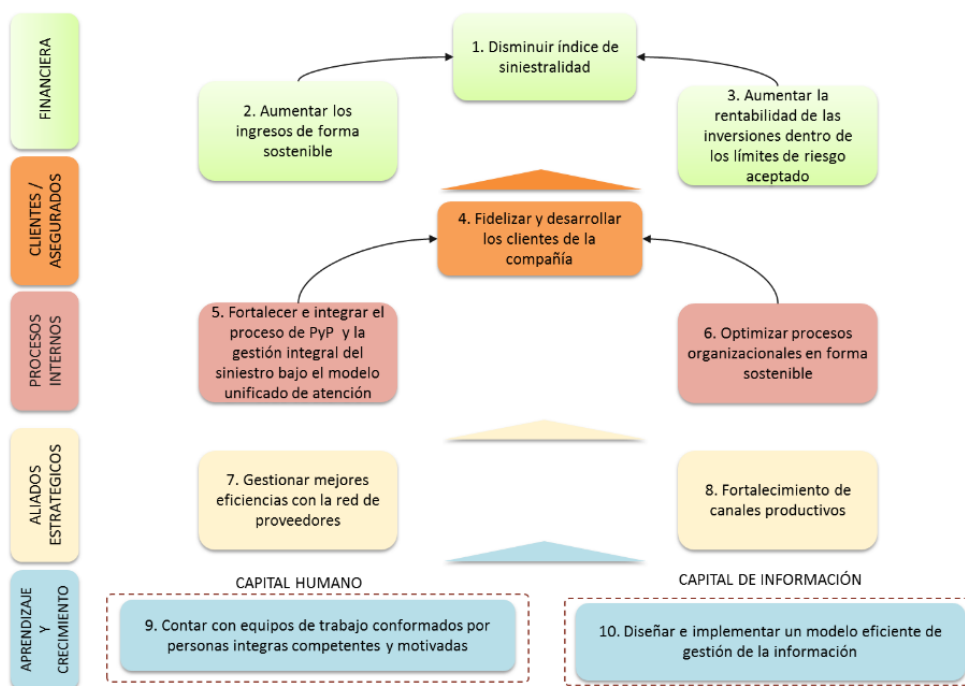
1.4.1. Misión de Positiva

“Protegemos integralmente a las personas y a sus familias con un equipo humano competente y comprometido, ofreciendo soluciones de aseguramiento y prevención para generar valor a la sociedad”

1.4.2. Visión de Positiva

“Ser la Compañía líder en seguros de personas, reconocida por la calidad de sus servicios”

1.5. MAPA ESTRATÉGICO



Se construyó un mapa cuyo punto de inicio es la necesidad de contar con equipos de trabajo conformados por personas integras competentes y motivadas que, al disponer de un modelo eficiente de gestión de la información, permite fortalecer los canales productivos y gestionar mejores eficiencias con la red de proveedores. A su vez, esto facilita la optimización de los procesos organizacionales en forma sostenible y fortalecer e integrar el proceso de PyP y la gestión integral del siniestro bajo el modelo unificado de atención.

Si se cuenta con esa fortaleza y con procesos eficientes, redundará en la fidelización y desarrollo de los clientes de la Compañía y nuestro universo de clientes satisfechos se amplía, es de esperar que aumenten los ingresos en forma sostenible, acompañada de un manejo cuidadoso en su colocación, se llegará a aumentar la rentabilidad de las inversiones dentro de los límites de riesgo aceptados.

Con los objetivos y las perspectivas, se llegará finalmente a nuestro principal objetivo y foco estratégico, de disminuir el índice de siniestralidad de la Compañía.

1.6. GESTIÓN DE PROYECTOS

A través de la creación de la PMO (Project Management Office) se ha trabajado bajo una metodología estructurada y armónica con la dinámica en la ejecución de proyectos e iniciativas. En 2013 se gestionaron 16 proyectos, en 2018 tres y siete iniciativas.

En 2014 se realizó una Medición del Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos de la compañía, utilizando la metodología de diagnóstico OPM3 (Organization Project Management Maturity Model del PMI), que mide el nivel de madurez de la industria del Sector Asegurador, de acuerdo con las mejores prácticas arrojó una clasificación de nivel 3 estandarizado, lo cual significa que la organización cuenta con una metodología y procesos definidos.

De acuerdo con las buenas prácticas desarrollamos una estructura de soporte a los equipos generadora de políticas y aprobaciones con directrices propias para la gerencia de proyectos, que ha permitido obtener los resultados esperados en alcance, tiempo, costo y calidad.

Los proyectos más relevantes que se han ejecutado en los últimos seis años son:

- La construcción y puesta en marcha del software SG_SST ALISSTTA
- Modelo de Servicio Basado en la Experiencia del Cliente
- La implementación de la analítica en la nube
- Agilizar el nivel de recaudo por recobros
- Mapeo de riesgos higiénicos
- Proyecto de Optimización Organizacional
- Implementación de las NIIF
- Unidades Estratégicas de Prevención- UEPs
- Positiva Cuida

2. PERSPECTIVA FINANCIERA

En la perspectiva financiera, se reflejan los resultados que Positiva ha conseguido en el periodo agosto 2013 a septiembre 2018 asociados a los objetivos de disminuir la siniestralidad, aumentar los ingresos de forma sostenible y aumentar la rentabilidad de las inversiones dentro de los límites de riesgo aceptado, buscando cumplir con la promesa de valor a los asegurados.

El principal objetivo del tema financiero es generar valor para el accionista y para la sociedad y se enmarca como parte de los objetivos estratégicos.

Dentro de los eventos más importantes en esta perspectiva encontramos:

Cesión de la nómina de pensionados recibida del antiguo Instituto Seguro Social- ISS (2015):

- Análisis financiero del impacto del traslado de los pensionados del ISS en los Estados Financieros de la Compañía, impacto en indicadores y sustentación ante la Junta Directiva.
- Traslado de \$3.4 billones de pesos de la Reserva Matemática (Pasivo) a la DTN (Dirección del Tesoro Nacional).
- Traslado de 25.000 expedientes a la UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales) con la completitud requerida.
- Mejora en el riesgo de suscripción por \$204.443 millones de pesos. Implicó mejora en el margen de solvencia de \$266.362 millones de pesos al pasar de \$156.846 millones de pesos a \$423.208 millones de pesos en el exceso.
- Capitalización de la NEPs (Nueva EPS) en 2015 con recursos propios por \$37.200 millones de pesos.
- Constitución de un Fondo en la Reserva SOA por \$60.828 millones de pesos reduciendo el impacto del Plan de Ajuste recién aprobado por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

Modelo de correlación para el cálculo de margen de solvencia (2014):

- Expedición de la Circular Externa 044/14, lo que permitió a Positiva pasar de \$12.865 millones de pesos estimado de defecto en margen de solvencia a \$45.252 millones de pesos al cierre de diciembre de 2014.

Modelo de proyecciones financieras (2014):

Análisis financiero para la toma de decisiones clave en la Compañía, tales como:

- Cesión de nómina de pensionados
- Plan de Ajuste Reserva de Siniestros Pendientes aprobado por la SFC
- Valoración sistemática de la Compañía para el crédito mercantil
- Presupuestos anuales, revisiones y Forecast

Plan de Ajuste (2018):

- Plan de Negocios con las proyecciones financieras que forman parte del Plan de Ajuste requerido por la SFC mediante Orden Administrativa 785/17, que permite mantener los niveles de liquidez, rentabilidad y solvencia requeridos para la operación de la compañía.

Implementación de SAP, XBRL, BPC Y DM¹ (2015 - 2017):

- Mayor confiabilidad, seguridad, integridad de las cifras de Estados Financieros.
- Disminución del riesgo operativo.

Seguimiento sistemático a la inversión en asociada “NUEVA EPS”:

- Identificar oportunamente indicios de deterioro en NEPs con impacto en los resultados de Positiva. Riesgo mayor: impacto por \$180.922 millones de pesos a septiembre 2018.
- Información oportuna para la DGPE-MHCP para la capitalización de la NEPs, con medición de posibles impactos.
- Resultado año 2017: Exceso por \$42.326 millones de pesos.

Valoración sistemática del crédito mercantil:

- Identificar y analizar posibles impactos por deterioro del Crédito Mercantil. Riesgo mayor: impacto por \$377.251 millones de pesos, saldo del Crédito Mercantil a septiembre de 2018.
- Resultado año 2017: Exceso por \$119.379 millones de pesos.

Control y mantenimiento de la liquidez:

- Contribución con el grado de calificación de la compañía AA².
- Contribución con la liquidez de la operación del negocio en el calce de reservas técnicas.

Traslado de recursos al portafolio de inversiones:

- Desde la Tesorería se han trasladado excedentes de liquidez de la operación del negocio como recursos nuevos hacia el portafolio de inversiones, por valor acumulado de \$607.711 millones de pesos, en el período enero de 2014 a octubre de 2018.

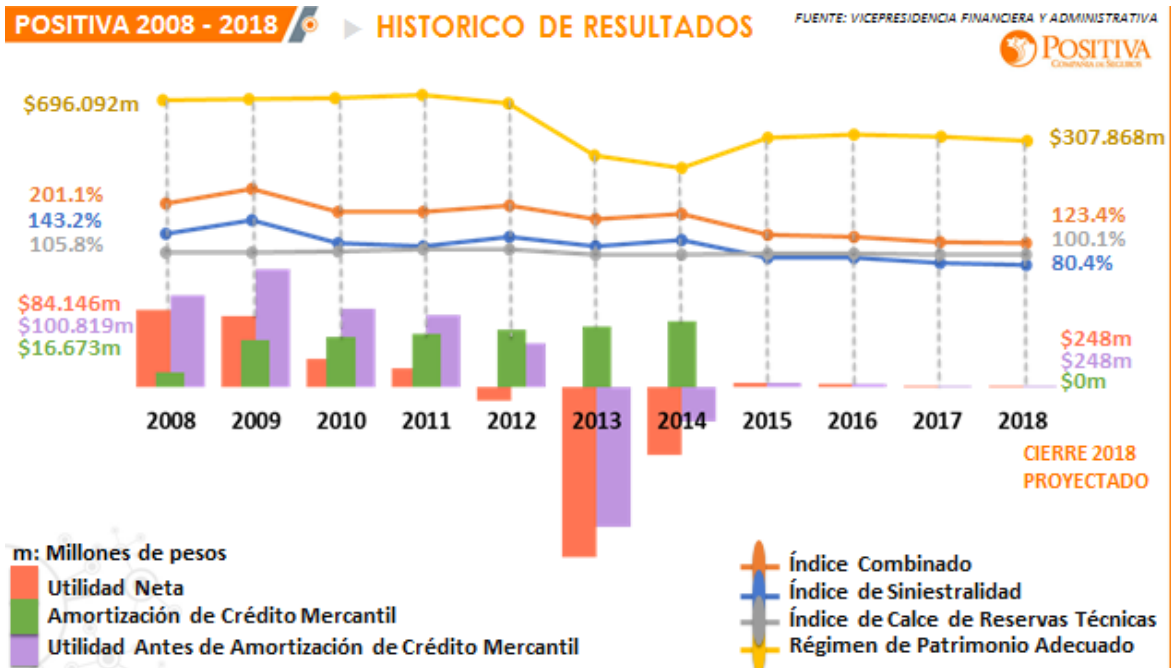
Gestión con entidades bancarias:

- Reciprocidad remunerada con bancos para cubrir la operación de pagos, recaudo y pensiones del negocio de seguros, que no impacta el gasto en el estado de resultados.
- Renegociación de días de reciprocidad para pago de pensionados de 10 a 5 días desde enero de 2017 por \$128 millones de pesos de enero a septiembre de 2018

¹ ERP SAP: Enterprise Resource Planning SAP
XBRL: eXtensible Business Reporting Language
BPC: Business Planning and Consolidation
DM: Disclosure Management

² * “la compañía cuenta con los mecanismos y políticas necesarios para gestionar apropiadamente su liquidez, así como cumplir satisfactoriamente sus obligaciones de corto plazo. De esta manera, mantiene estrategias de proyección, monitoreo y control del flujo de caja, actual y estimado, situación que ha contribuido con la generación de excedentes de liquidez, los cuales posteriormente se trasladan al portafolio de inversiones”. INFORME VALUE&RISK, REVISIÓN ANUAL, ABRIL DE 2018.

2.1. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS



En el gráfico se aprecia el histórico de resultados para el periodo 2008-2018 de las principales cuentas en los estados financieros. El análisis inicia desde el año 2013, donde hubo cambio en el nivel de solvencia por pérdidas presentadas durante este año. La Compañía presenta la mayor pérdida de su operación generada por la crisis del mercado de capitales. Para el 2014, se supera el riesgo de insolvencia por el trabajo de correlación realizado frente a la Superintendencia Financiera de Colombia que produjo la expedición de la Circular Externa 044/16. En este año se presenta el primer Plan de Ajuste para la Reserva IBNER por \$186.000 millones de pesos. Así mismo, este fue el año de transición para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) Grupo I, presentando una pérdida bajo NIIF de \$59.148 millones. En el año 2015, se da la Cesión de la nómina de Pensionados a la UGPP; el cambio en el método de valoración del Crédito Mercantil por NIIF y un cambio de tendencia de resultado neto negativo a positivo. En el año 2016, se expide el Decreto de Compensación Económica y como consecuencia Positiva recibe \$23.222 millones de pesos. En el 2017, se evidencia el fortalecimiento de Reservas Técnicas vía RSONA por la Orden Administrativa 785 de 2017 de la SFC y finalmente en el año 2018, se da inicio el Plan de Ajuste de Reservas de Siniestros Pendientes.

Así mismo, es importante mostrar la gestión realizada por la compañía en materia de control y buena gestión administrativa, donde demuestra la solidez y respaldo para cumplir con la promesa

de valor a los clientes y asegurados; a continuación se presentan los principales resultados en esta materia:

ENTIDAD / EVALUACION	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CGR / FENECIMIENTO DE LA CUENTA	Fenece la cuenta Fiscal					
CGR / EVALUACION DE GESTION Y RESULTADOS	90.17 sobre 100	94.36 sobre 100	97.72 sobre 100	99.01 sobre 100	Opinión Presupuestal y Contable	
OCI-CGN / CALIFICACION SISTEMA CI	4.73 sobre 5	4.84 sobre 5	4.78 sobre 5	4.97 sobre 5	4.8 sobre 5	
DICTAMEN REVISOR FISCAL (KPMG Y DELOITTE)	Limpio - Sin salvedades					
VALUE & RISK / CALIFICACION DE RIESGO	AA +	AA -	A	A +	AA-	AA
CORREVAL, DELOITTE Y KPMG/ CREDITO MERCANTIL	Exceso: \$ 254.300 (COLGAAP) Amort: \$ 66.738 mill	Exceso: \$ 122.820 (COLGAAP) Amort: \$ 71.548 mill	Exceso: \$ 104.970 mill (NIIF) mill	Exceso: \$ 109.355 mill (NIIF)	Exceso: \$119.379 mill (NIIF)	
EXCESO O DEFECTO DE SOLVENCIA	\$168.539 Mill	\$45.252 Mill	\$338.016 Mill	\$366.483 Mill	\$342.980 Mill	

2.2. DISMINUCIÓN DE ÍNDICE DE SINIESTRALIDAD

La compañía se ha enfocado en cuatro elementos fundamentales para alcanzar el indicador de 85.4% de índice de siniestralidad propuesta en la estrategia para el año 2018 y como se muestra en la siguiente ilustración, a su vez se han adelantado acciones por cada elemento determinante que ha apoyado la consecución de este objetivo.



Ilustración 1 - Elementos determinantes de la siniestralidad
Fuente: Vicepresidencia Técnica.

Como resultado de la ejecución de estas actividades hubo una reducción del índice donde en el año 2013 estaba en 116,3% hasta llegar a un 85,1% en septiembre de 2018. A continuación se muestra como ha sido el comportamiento del índice de siniestralidad durante estos últimos 5 años:

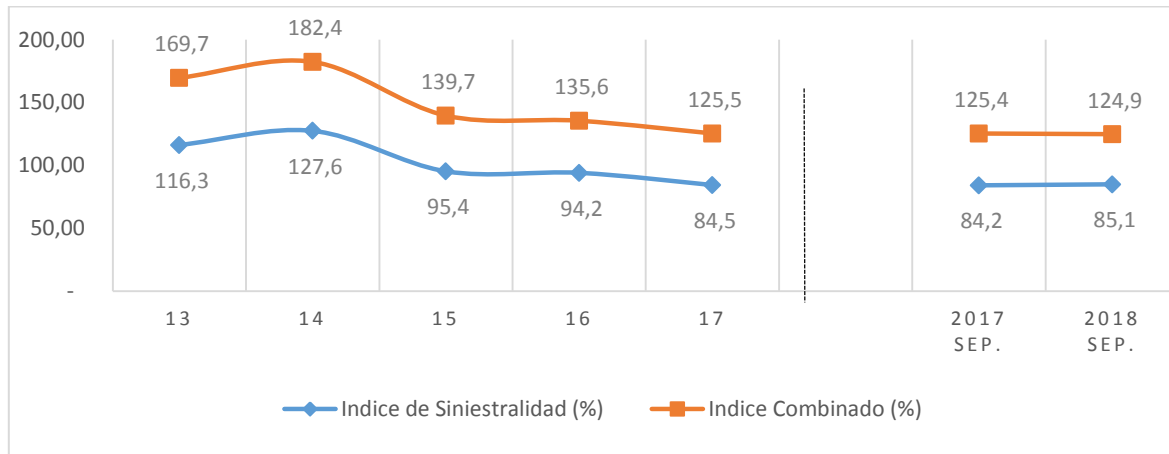


Ilustración 2 – Índice de siniestralidad 2013 – septiembre 2018

Fuente: Oficina de Estrategia y Desarrollo; VP Financiera; Fasescolda.

2.2.1. Plan de ajuste de reservas técnicas

En cumplimiento de lo dispuesto en el marco normativo (Decreto 2973 de 2013), Positiva adelantó un estudio actuarial aprobado por su Junta Directiva a través de acta No. 549, mediante el cual se presentó a consideración de la Superintendencia Financiera de Colombia (en adelante SFC) la constitución de la RSONA mediante una amortización mensual durante 60 meses por valor de \$186.681 millones a través de comunicación con radicado SAL 63252 de 20 de junio de 2014 y número de expediente 2014057065 – 000 ante la SFC.

El 31 de diciembre de 2015 mediante radicación 2014057065 – 009 – 000, la SFC, da respuesta a Positiva, en lo que respecta al plan de ajuste presentado e indica que encuentra viable su aplicación en cuantía mensual de \$3.486 millones, en el sentido de incorporar el ajuste inicialmente calculado, de manera gradual y acompañado de los activos que lo respalden, y que una vez se determine el valor de la reserva con la nueva metodología, el ajuste adicional que se derive deberá ser amortizado durante el período restante del plan de ajuste autorizado. Es de aclarar, que este plan de ajuste para la Reserva Técnica de Siniestros Avisados del ramo de Riesgos Laborales se está constituyendo en la Reserva de Siniestros No Avisados del mismo ramo por instrucción del ente supervisor.

A continuación, Positiva decidió actualizar y re evaluar el estudio presentado en el año 2014, con la finalidad de utilizar técnicas para estimar factores de cola de siniestros, contemplar mayor información histórica de los siniestros pagados, así como la inclusión de la fecha de ocurrencia de

los siniestros para considerar los casos crónicos y gastos asistenciales vitalicios, la segmentación de la información por tipos de variables (lesión y diagnóstico) y finalmente, incluir la información histórica de los últimos cinco años, por el periodo comprendido entre los años 2010 – 2015.

Conforme a lo anterior, mediante radicación SAL 70660 de 22 de junio de 2016 (2014057065-022 ante la SFC), Positiva presentó nuevamente ante el ente de control, un estudio actualizado que contenía la valoración de la RSONA para las coberturas de Prestaciones asistenciales, Incapacidad temporal, Incapacidad permanente parcial, la cual tenía el propósito de establecer los recursos necesarios para garantizar los futuros pagos de siniestros que ya han ocurrido a la fecha de evaluación, pero que todavía no han sido avisados o que no han sido suficientemente avisados.

A través de comunicación radicada con el número 2014057065 - 026 del 1 de julio de 2016, Positiva presenta el Plan Financiero a la SFC, el cual garantizaba la solvencia de Positiva en el corto, mediano y largo plazo.

El 28 de septiembre de 2016, la SFC mediante Circular Externa 039 imparte a instrucciones a las entidades aseguradoras en relación con la metodología para la constitución y ajuste de la reserva técnica de siniestros avisados del ramo de riesgos laborales.

La Circular Externa en cita, en su artículo quinto establece que “(...) Las entidades aseguradoras tendrán un plazo de un (1) año contado a partir de la fecha de entrada en vigencia de esta circular para acreditar el monto requerido de las reservas técnicas de siniestros avisados (...)”. Es decir, a partir del 1 de enero de 2018.

Al respecto, es importante precisar que no obstante la fecha de implementación de los criterios definidos en la CE 039 serán a partir del 1 de enero de 2018, Positiva con un criterio de prudencia, articulado con la orden administrativa 2017030785, aplicó la modificación en los procesos, procedimientos y sistema de información, a partir del 01 de agosto de 2017, a fin de dar cumplimiento de manera anticipada a la mencionada circular.

Con la emisión de la Circular Externa 039 de 2016 se reglamentó la constitución de la reserva de siniestros avisados de riesgos laborales, lo que permitió hacer una estimación de la insuficiencia de la reserva utilizando técnicas estándar direccionadas por la SFC, de tal manera que hubiese un consenso con los procesos de cálculo utilizados.

En virtud de la gestión de Positiva, el Ministerio de Trabajo a través de Decreto 2509 de 2015 creó el mecanismo de compensación monetaria con el objetivo de corregir los efectos de la concentración de riesgos. El valor asignado a Positiva ascendió a \$23.222.637.000 de acuerdo a lo establecido en la Resolución 1358 de 2016, cuyo valor está registrado en la subcuenta 2655208024999 y hace parte de los recursos que se utilizarán para cubrir el faltante de la reserva de siniestros pendientes.

La SFC mediante la orden administrativa 2017030785 – 000 – 000 de 10 de marzo de 2017 en su numeral III, ordenó a Positiva lo siguiente:

Ajustar las políticas y procedimientos asociados al ramo de riesgos laborales: La entidad deberá ajustar la definición de políticas y procedimientos de actuación en todos los niveles de la organización, que orienten la gestión del ramo de riesgos laborales en: i) la recepción, atención y registro de las reclamaciones, ii) la constitución, ajuste y liberación de las reservas, iii) el pago de las indemnizaciones correspondientes o la objeción de la reclamación, en caso de ser procedente.

Las políticas y procedimientos (incluidos formatos e instructivos) asociados a las reclamaciones, reservas e indemnizaciones del ramo de riesgos laborales, fueron incorporados en el Manual Integral de Siniestros de Riesgos Laborales de la compañía.

Presentar un plan de ajuste para la constitución de las reservas de siniestros pendientes: La compañía deberá presentar ante esta superintendencia un plan de ajuste para la constitución de reservas de siniestros pendientes, debidamente aprobado por su Junta Directiva, cuyo objetivo será establecer el valor faltante y sobre este monto constituir progresivamente las reservas de siniestros pendientes de acuerdo con la normatividad vigente.

Constituir una reserva especial mensual adicional: ordena realizar una reserva especial adicional a la que hace referencia la comunicación 2014057065-009, en cuantía de \$ 3.848 millones mensuales. Esta reserva especial será acumulativa, no se podrá liberar para el pago de siniestros, se deberá constituir desde la fecha de notificación de la orden administrativa y hasta que la SFC apruebe el plan de ajuste mencionado en el literal B del capítulo III de la orden en mención.

Se entenderá que la aseguradora ha dado cumplimiento a la orden administrativa, en el momento en que la SFC:

Reciba a satisfacción y en el plazo previsto las políticas y procedimientos que se detallan en el literal A del numeral III.

Apruebe el plan de ajuste señalado en literal B del numeral III, momento a partir del cual deberá ser cumplido por la aseguradora.

En virtud de un estudio realizado por Positiva por considerar que existía una sobreestimación de la reserva especial, la SFC mediante radicación 2017000957-025-000 de 25 de enero de 2018, autorizó a la Compañía la liberación parcial de la reserva especial de Riesgos Laborales en un monto de \$59.810.770.693, con el fin único de incrementar el monto de la reserva de siniestros avisados del ramo de seguro de riesgos laborales y si queda algún excedente, debe robustecer la reserva de siniestros no avisados de dicho ramo.

Adicional a los valores constituidos, se cuenta con un fondo de estabilización de la reserva de siniestros ocurridos y avisados de riesgos laborales, el cual a 31 de diciembre de 2017 asciende a \$60.828.263.220.

El ente supervisor dispuso en la orden administrativa 2017030785 que “(...) la implementación de la totalidad de las políticas y procedimientos será requisito para la aprobación del plan de ajuste (...)”.

Teniendo en cuenta lo anterior, mediante radicación 2017030785 – 053 de 06 de abril de los corrientes, la SFC dispuso que: “(...) esta entidad recibe a satisfacción las políticas y procedimientos que se detallan en el literal A del numeral III de la orden en comento (...)”.

En cumplimiento de la parte B de la orden administrativa y como resultado del análisis realizado por Positiva, se remitió a la SFC el 30 de abril del presente año los soportes correspondientes a la estimación de la insuficiencia, el impacto de la misma y de la Circular Externa 039 de 2016 de la SFC mediante radicación 2017030785 - 063.

Luego de varios requerimientos y reuniones de entendimiento entre Positiva y la SFC, se radicó Plan de ajuste_v6 final 2018-2030 (última versión) mediante radicado 2017030785 – 089 – 000 de 03 agosto de 2018.

Mediante la comunicación 2017030785 – 091 – 000 de 03 de agosto de 2018, la Superintendencia de Colombia le informa a Positiva Compañía de Seguros S.A. que “(...) encuentra viable la ejecución del “Plan de ajuste_v6 final 2018-2030”, presentado por Positiva S.A. Compañía de Seguros, debidamente aprobado por la Junta Directiva en sesión del 3 de agosto de 2018 (...)”.

A continuación, se presenta cuadro resumen con la medición de los indicadores durante el período de julio a septiembre de 2018, correspondiente al primer trimestre de implementación del Plan de Ajuste:

	SINIESTROS PENDIENTES	RSOA	RSONA
Proyección de valor de Reserva Teórica con corte a Agosto de 2018 realizado en dic de 2017.	\$1,248,814	\$832,950	\$415,864
Proyección de valor a ejecutar con corte a septiembre de 2018 realizado en dic de 2017.	\$629,670	\$594,696	\$34,974
Recálculo de valor de Reserva Teórica con corte a Agosto realizado en octubre de 2018*	\$1,241,098	\$830,850	\$410,248
Ejecutado (Observado) a septiembre de EEFF	\$656,546	\$621,572	\$34,974
% Variación Teórico dic Vs agosto	-0.62%	-0.25%	-1.35%
% Variación Estimado dic Vs Observado septiembre	4.27%	4.52%	0.00%
Meta índice a septiembre 2018	49.88%	70.62%	8.32%
Índice Observado / Teórico agosto	52.90%	74.81%	8.53%
Indicador de Esfuerzo (observado) a septiembre 2018 (Ajuste neto de reservas de siniestros pendientes/primas emitidas RL)	14.03%		

*Cifras en millones

Los procedimientos que realizó la Gerencia de Actuaría en la estructuración del plan de ajuste fueron los siguientes:

- Implementación de la metodología de la C.E. 039 de 2016.
- Cálculo de la reserva de siniestros avisados de Riesgos Laborales. Valor teórico total e insuficiencia.
- Cálculo de la reserva de siniestros ocurridos no avisados de Riesgos Laborales. Valor teórico total e insuficiencia.
- Definición de metodología propia para ajuste de las reservas asistencial, IT e IPP, teniendo en cuenta el diagnóstico y la gravedad del siniestro.
- Estimación de los flujos de pasivo para el Plan de Ajuste.
- Sensibilización de los flujos del pasivo en el Modelo Financiero.
- Aprobación de la SFC.

2.3. AUMENTAR LOS INGRESOS DE FORMA SOSTENIBLE

2.3.1. Evolución de la producción de positiva en los últimos seis años

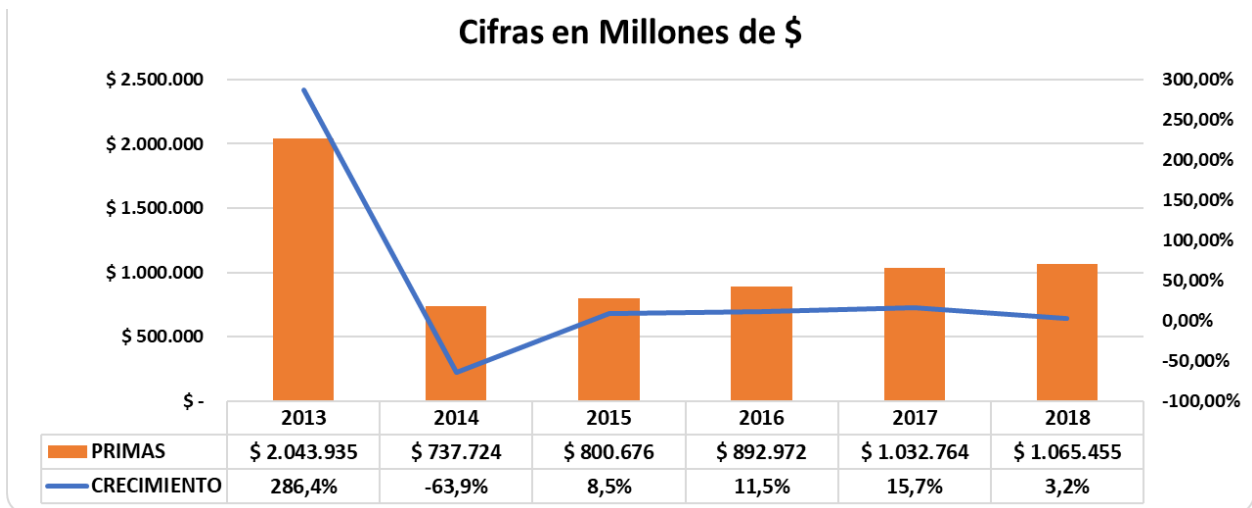


Ilustración 3 - Evolución total primas emitidas 2013 - 2018

Fuente de Información: Estados financieros Positiva - Presupuesto

En el 2013 se destaca el comportamiento del Ramo de Conmutación Pensional con primas de \$1.383.359 millones, gracias al negocio con ETB; sin el cual, la variación para el período hubiera sido del 25%, y un crecimiento para el 2014 del 10%.

En Riesgos Laborales ingresó el negocio con la Fiscalía General de la Nación con primas a la fecha de \$107.776 millones/año.

En el 2017 el Ramo de Rentas Vitalicias creció 418%, variación que no podía garantizarse para el siguiente año, por tratarse de un negocio de oportunidad dados los buenos rendimientos de Positiva. Por esta razón para el 2018, partiendo del presupuesto del año anterior, se proyectó un presupuesto en ventas de \$16.000 millones. Es importante mencionar que en ese momento se

desconocía que por efecto de revisión de la Nota Técnica a partir de Marzo de 2018 se iba a suspender la comercialización del Ramo.

Cabe aclarar que Positiva contrata Rentas Vitalicias selectivas, que permitan garantizar mesadas de \$1.8 millones.

2.3.2. Ramo Riesgos Laborales

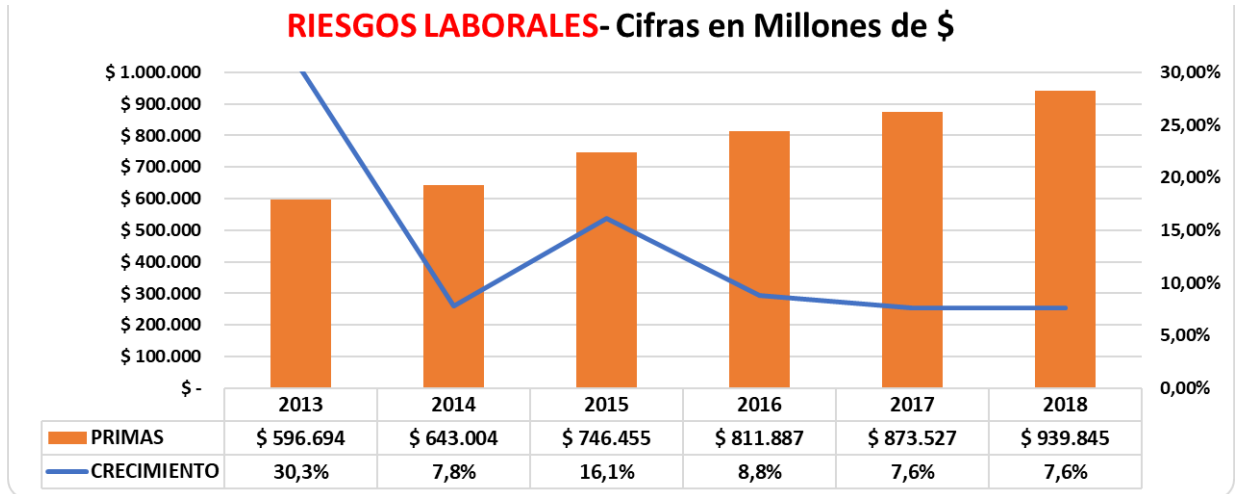


Ilustración 4 - Evolución primas emitidas 2013 – 2018 ARL
Fuente Estados financieros Positiva – Presupuesto 2018

En el 2013 se ganó Fiscalía General de la Nación con primas a la fecha de \$107.776 millones/año.

En el 2014 se destacan Grupo Mediláser y Gobernación Santander con primas anuales a la fecha de \$1.448 y \$760 millones.

Para el 2015 ingresaron grupos como Rama Judicial, Cafesalud, Coomeva y Salud Total que a la fecha registran unas primas anuales de \$17.769, \$7.625, \$4.428 y \$4.183 millones respectivamente.

En el 2016 se destacan los Grupos Bureau Veritas y Lafranco con primas anuales a la fecha de \$3.014 y \$1.401 millones respectivamente. Dentro de los clientes importantes que llegaron como nuevos negocios del año, tenemos Aeronáutica Civil y Migración Colombia que cotizan a la fecha \$5.991 y \$2.011 millones al año.

En el 2017, es importante mencionar Grupo Olímpica y Audiforma con primas anuales de \$1.758 y \$681 millones.

En el 2018 se destacan Asmet Salud EPS y Departamento del Quindío con primas anuales de \$442 y \$316 millones respectivamente.

Top Grupos Empresariales nuevos últimos cinco años

GRUPOS EMPRESARIALES	PRIMA AÑO	INICIO VIGENCIA
GRUPO FGN	107.776.480.722	2013
GRUPO RAMA JUDICIAL	17.768.818.846	2015
GRUPO CAFESALUD	7.625.271.541	2015
GRUPO COOMEVA	4.428.246.435	2015
GRUPO SALUD TOTAL	4.183.163.564	2015
BUREAU VERITAS	3.014.399.141	2016
GRUPO OLIMPICA	1.757.521.912	2017
IDIME	1.586.910.799	2015
GRUPO MEDLASER	1.448.101.831	2014
LAFRANCOL	1.401.489.215	2016
RED HOSPITALES CUNDINAMARCA	914.206.947	2015
GOBERNACION DE SANTANDER	759.666.690	2014
AM MEDICAL	755.722.790	2015
GRUPO AUDIFARMA	680.644.725	2017
CONSORCIO VIAS EQUIDAD	664.059.100	2016
RESTCAFE (OMA)	642.121.030	2016
GRUPO MAPFRE	638.498.621	2016
GRUPO ALCALDIA DE BUCARAMANGA	468.119.917	2014
DRAGADOS	346.077.581	2016
TOTAL	156.859.521.407	

Top Negocios nuevos últimos cinco años

EMPRESAS	PRIMA AÑO	INICIO VIGENCIA
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONAUTICA CIVIL	5.990.604.061	2016
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL MIGRACION COLOMBIA	2.010.969.823	2016
SUB RED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE ESE	1.920.606.699	2016
TUSCANY SOUTH AMERICANA LTDA	1.686.468.716	2014
INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ICA	1.412.099.942	2014
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	1.054.931.358	2016
ESE METROSALUD	1.051.365.700	2017
AGM SALUD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	897.159.264	2016
HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	875.396.864	2013
AGENCIA NACIONAL DE MINERIA	848.678.538	2015
FUNDACION OFTALMOLOGICA DE SANTANDER FOSCAL	845.994.102	2016
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA	842.858.731	2016
CONSORCIO FONDO DE ATENCION EN SALUD PPL 2017	810.524.109	2017
TECNORIENTE WELL SERVICES AND GENERATION SAS	771.361.400	2015
UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS	617.817.450	2017
EMPRESA DE TRANSPORTE DEL TERCER MILENIO TRANSMILENIO SA	575.702.877	2014
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CUNDINAMARCA	575.294.326	2015
TRANSPORTES SAFERBO SA	550.578.601	2016
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	548.851.850	2016
IPS UNIVERSITARIA	481.821.100	2017
DEPARTAMENTO DEL QUINDIO	316.308.200	2018
ASMET SALUD EPS	442.050.960	2018
TOTAL	25.127.444.671	

2.3.3. Ramos de vida

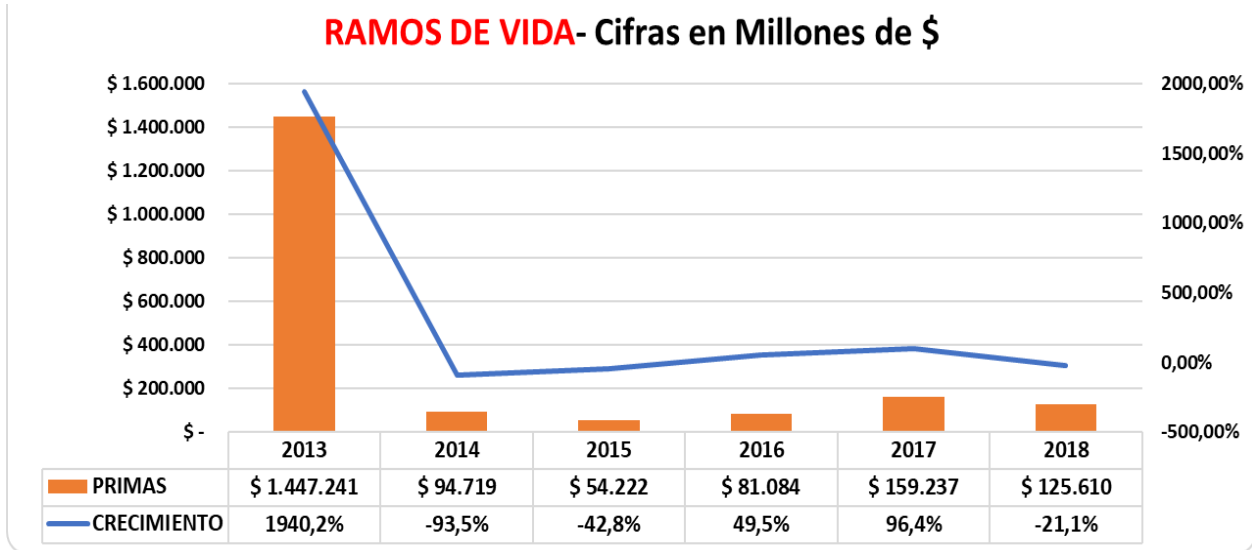


Ilustración 5 - Evolución de primas emitidas 2013 – 2018 Ramos de vida
Fuente de Información: Estados financieros Positiva - Presupuesto 2018

En el 2013 se destaca el comportamiento del Ramo de Conmutación Pensional con primas de \$1.383.359 millones (Negocio de ETB).

En el 2014 se hizo el ajuste de la conmutación ETB por \$14.081 millones, lo cual se refleja como decrecimiento en el 2015 donde no hubo Conmutación.

El Ramo de Vida Grupo decreció en el 2015 en el 50% debido a la terminación de la licitación del Banco Agrario el 31 de Diciembre de 2014 (primas promedio mes de \$3.411 millones)

En el 2016 se contrataron \$10.731 millones en RV y \$8.437 millones en Beps, en el 2015 no hubo contratación, se realizó un ajuste de mesadas de las emisiones hechas en el 2014 por \$12 millones. En Beps se contrataron \$1.705 millones.

El 2017 se contrataron \$55.608 en RV y \$17.038 millones en BEPS (crecimientos del 418% y 102% respectivamente).

Para el 2018 no podía garantizarse un crecimiento similar; en el caso de Rentas Vitalicias, por tratarse de un negocio de oportunidad dados los buenos rendimientos de Positiva para el 2017. Por esta razón, partiendo del presupuesto del año anterior, se proyectó un presupuesto de \$16.000 millones. Es importante mencionar este Ramo continúa sin comercialización desde el mes de Marzo 2018; su resultado es el producto de lo vendido en Enero y Febrero (\$10.813 millones).

En el caso de BEPS es un Ramo cuyas proyecciones dependen de las remitidas por Colpensiones.

2.3.4. Vida grupo

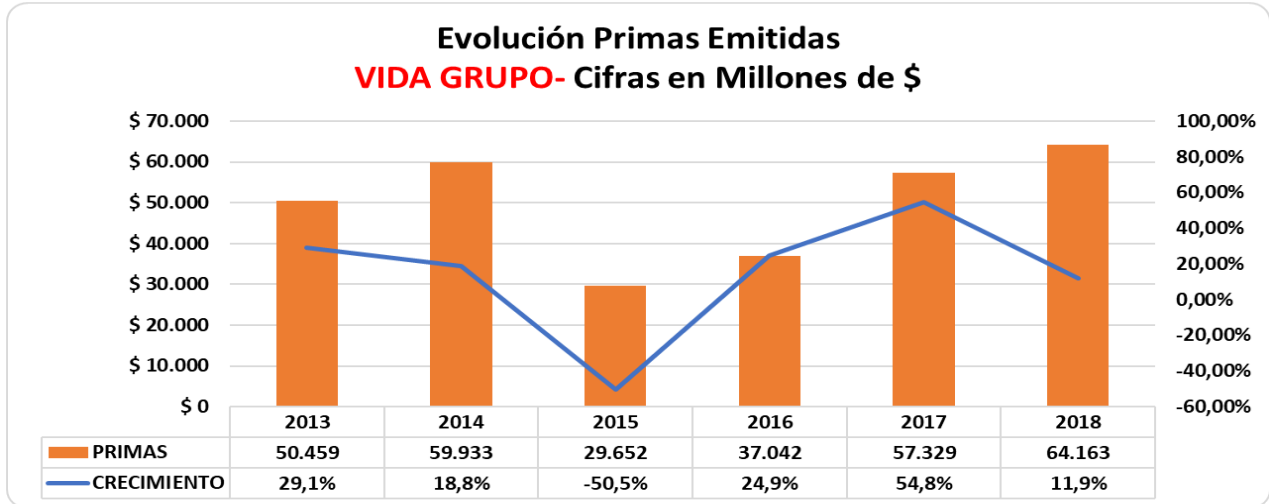


Ilustración 6 - Evolución primas emitidas 2013 – 2018 Vida Grupo
Fuente de Información: Estados financieros Positiva – Presupuesto 2018

Los años 2013 y 2014 contemplan las primas del Negocio Banco Agrario ganado en el 2012, con primas mensuales de \$3.411 millones.

En el 2015 se registra un decrecimiento del 50% debido a la terminación de la licitación del Banco Agrario el 31 de Diciembre de 2014. Se destaca para este período el Negocio nuevo de Ministerio de Defensa con primas de \$5.187 millones/año.

En el 2016 se resalta el Negocio de Carbones del Cerrejón con primas de \$10.191 millones.

En 2017 Grupo Credifinanciera con \$9.306 MM/año y Corporación Social de Cundinamarca con \$2.238 millones.

A continuación se relacionan los negocios más importantes a la fecha:

Top Negocios Nuevos Vida Grupo 2012 – 2018

CLIENTE	PERÍODO	PRIMAS EMITIDAS EN MILLONES DE \$	CRECIMIENTO	FECHA INICIO VIGENCIA	FECHA FIN VIGENCIA
BANCO AGRARIO	2012	26.972	N/A	ene-12	ene-16
	2013	33.373	23,73%		
	2014	40.936	22,66%		
	2015	2.886			
POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA	2012	8.267	N/A	dic-11	Vigente
	2013	8.478	2,55%		
	2014	7.712	-9,04%		
	2015	6.089	-21,05%		
	2016	6.581	8,08%		
	2017	6.852	4,12%		
BANCO CORPBANCA	2014	1.539	N/A	sep-14	ago-18
	2015	4.187	172,06%		
	2016	3.944	-5,80%		
	2017	4.726	19,83%		
	2018	3.371			
FUNDACION SOCIAL LM "FUNEDUCOL"	2014	1.478	N/A	abr-14	Vigente
	2015	2.347	58,80%		
	2016	1.519	-35,28%		
	2017	2.702	77,88%		
	2018	2.379			
MINISTERIO DE DEFENSA	2015	5.187	N/A	dic-14	Vigente
	2016	4.761	-8,21%		
	2017	5.118	7,50%		
	2018	4.004			
CORPORACIÓN SOCIAL DE CUNDINAMARCA	2017	2.238	N/A	dic-16	Vigente
	2018	1.213			
CARBONES DEL CERREJON	2016	10.191	N/A	oct-16	Vigente
	2017	11.084			
GRUPO CREDIFINANCIERA	2017	9.306	N/A	ene-17	Vigente
	2018	17.891			
MICROSEGUROS BEPS	2016	133	N/A	ene-16	Vigente
	2017	569	327,82%		
	2018	973	71,00%		

Ilustración 7 - Primas a septiembre 2018

Fuente: Vicepresidencia de Negocios

Top Negocios nuevos Vida Grupo a Septiembre 2018

TOMADOR	PRIMA A SEPT. 30
CREDIFINANCIERA	7.598.528.110
MUNICIPIO DE POPAYAN	325.324.765
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CERSAR	182.400.000
SENADO DE LA REPUBLICA	163.182.656
ICA	118.394.282
ODEAA	113.393.425
DISTRITO TURISTICO Y CULTURAL CARTAGENA DE INDIA	74.300.739
DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	59.737.065
CORABASTOS	25.665.296

2.3.5. Accidentes personales:

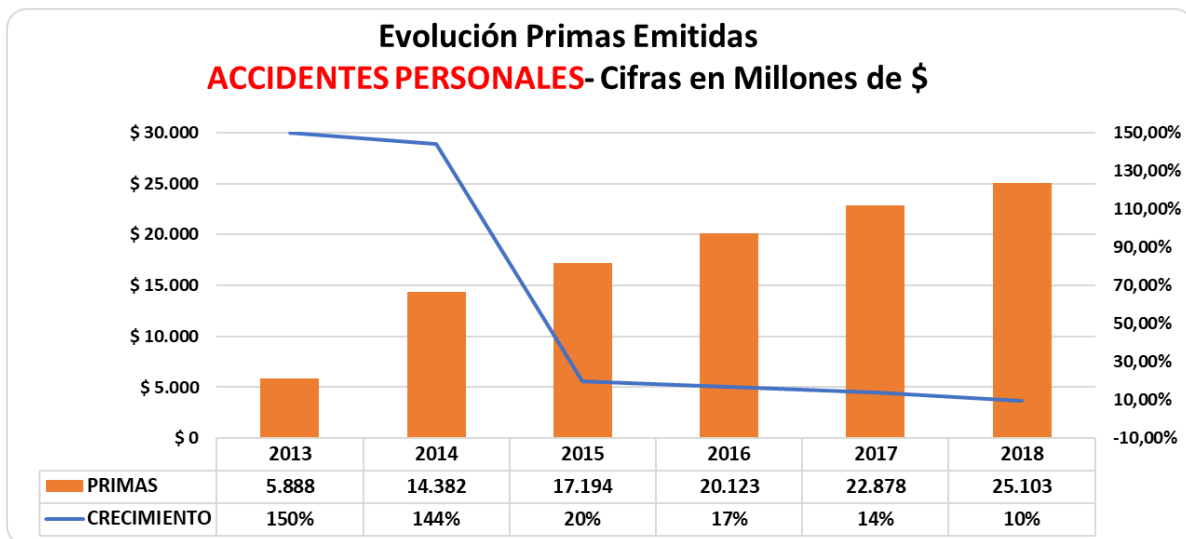


Ilustración 8 - Evaluación primas emitidas Accidentes personales 2018
Fuente: Vicepresidencia de Negocios

En el 2013 se ganó el negocio Fundación de la Mujer que facturó \$1.347 millones.

En el 2014 se destacan como negocios nuevos Banco W y Municipio de Medellín con primas para de \$3.384 MM y \$2.243 millones.

A continuación los negocios nuevos más importantes a la fecha:

Top Negocios Nuevos Accidentes Personales 2012-2018

CLIENTE	PERÍODO	PRIMAS EMITIDAS EN MILLONES DE \$	CRECIMIENTO	FECHA INICIO VIGENCIA	FECHA FIN VIGENCIA
BANCO W	2014	3.384	N/A	abr-14	Vigente
	2015	6.571	94,18%		
	2016	6.505	-1,00%		
	2017	5.598	-13,94%		
	2018	3.780			
FUNDACION DE LA MUJER	2013	1.347	N/A	dic-12	Vigente
	2014	1.230	-8,69%		
	2015	1.372	11,54%		
	2016	1.311	-4,45%		
	2017	970	-26,01%		
	2018	428			
MUNICIPIO DE MEDELLIN	2014	2.243	N/A	mar-14	Vigente
	2015	1.074	-52,12%		
	2016	1.449	34,92%		
	2017	2.000	38,03%		
CARBONES DEL CERREJON	2018	1.188	N/A	abr-18	Vigente

Top Negocios Nuevos Accidentes Personales - Año 2018

TOMADOR	PRIMAS A SEPT 30
CARBONES DEL CERREJON LIMITED	1.183.471.575
DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	390.000.000
AMERICAS BUSINESS PROCESS SERVICES S.A	167.024.021
UNION TEMPORAL EKIRAJIASHI WAYA WOUNMAINPA	127.194.000
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR CAFAM	120.964.000
CORPORACION GIMNASIO DEL NORTE	83.470.000
GOBERNACION DEL GUAINIA	80.325.780
UNION TEMPORAL ANAS SUCHIRUA WAKUAIPA	60.835.000
ASOC. DE AUTORIDADES TRAD. DEL TERRITORIO ETNICO WAYUU	53.601.500
CORPORACION UNIVERSITARIA DEL HUILA	52.772.993

2.3.6. Ramo de salud

Ramo aprobado el 13 de noviembre de 2013, este producto cubre a los asegurados, los médicos, las clínicas y hospitales en caso de presentarse una complicación durante o después del procedimiento de cirugía estética y/o bariátrica.

A continuación, el comportamiento de las principales plazas como Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla:

COMPORTAMIENTO ANUAL	2014	2015	2016	2017	2018
No. INTERMEDIARIOS	18	22	25	87	65
No. ASEGURADOS (Sobre Polizas Emitidas)	676	7.148	12.917	19.910	37.221
PRIMAS EMITIDAS	295	1.356	2.919	4.609	6.388
CRECIMIENTO PRIMAS EMITIDAS	N/A	359,66%	115,27%	57,90%	38,60%

2018: Datos a Septiembre

Para el año 2018 es importante destacar el crecimiento en la producción del intermediario SMART CONSULTING el cual ha facturado \$941.447.714 a la fecha.

2.3.7. Rentas vitalicias:

Este Ramo garantiza todos los derechos de pensión a las personas que han cotizado en los fondos privados de pensiones y tienen derecho de adquirir una pensión por vida.

Actualmente la compañía ha realizado acuerdos con las siguientes Administradoras de Fondos de Pensiones:

- ✓ Colfondos
- ✓ Protección
- ✓ Porvenir
- ✓ Old Mutual.

AÑO	No. RENTAS	PRIMAS EMITIDAS
2012	69	24.100
2013	3	2.116
2014	0	28
2015	0	0
2016	14	10.731
2017	87	55.608
2018	17	10.813

Primas en Millones de \$

2.3.8. Beneficios Económicos Periódicos – BEPS

Los BEPS son un mecanismo individual, independiente, autónomo y voluntario de protección para la vejez que ofrece a las personas de escasos recursos la posibilidad de obtener hasta su muerte un ingreso periódico, personal e individual.

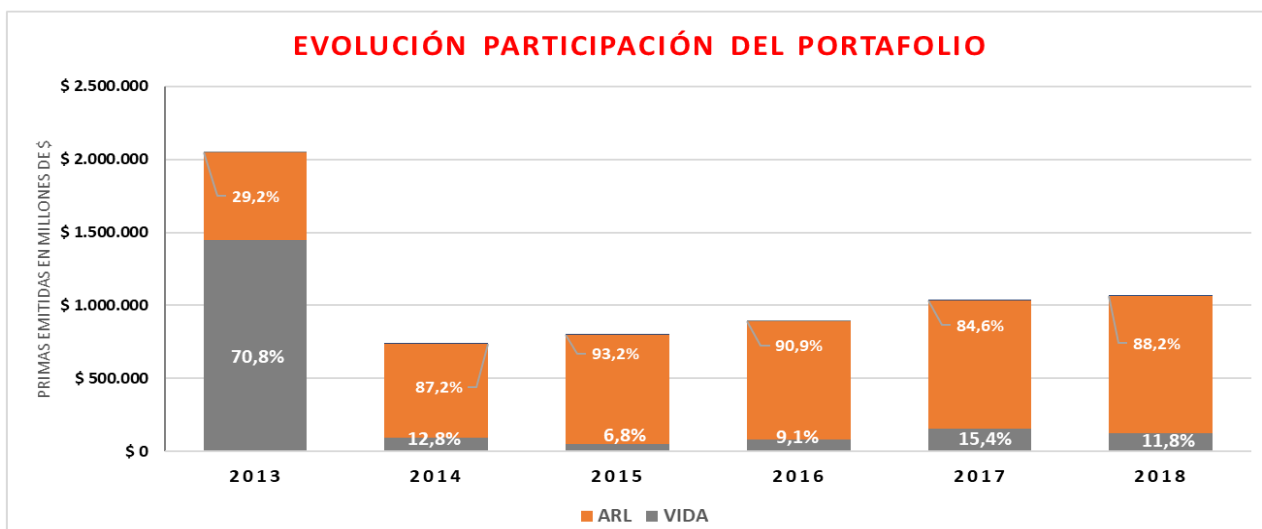


El comportamiento de este mecanismo desde el año 2013 ha sido el siguiente:

AÑO	PRODUCCION	CANTIDAD DE ASEGURADOS	CRECIMIENTO
2014	1.056.148.641	216	N/A
2015	1.715.480.229	489	62,43%
2016	8.439.928.705	1.741	391,99%
2017	17.193.182.296	4.697	103,71%
2018	13.253.824.027	6.109	N/A

2.3.9. Participación portafolio de productos a septiembre de 2018

Histórico:



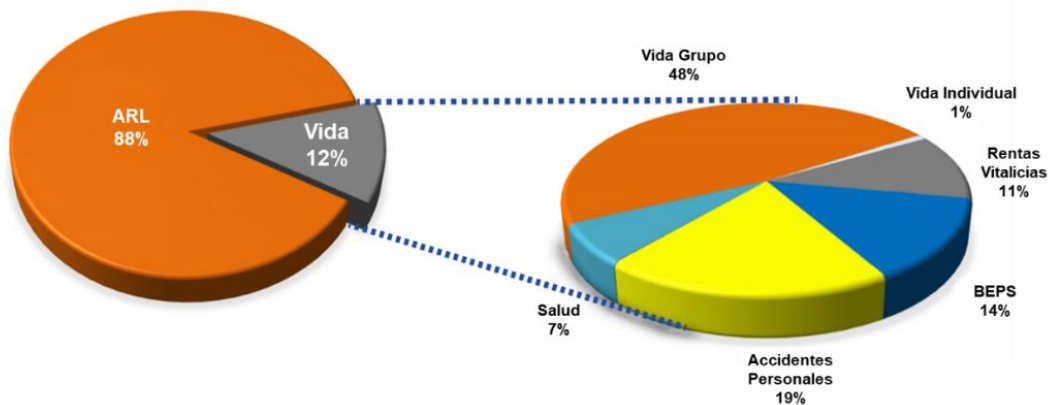
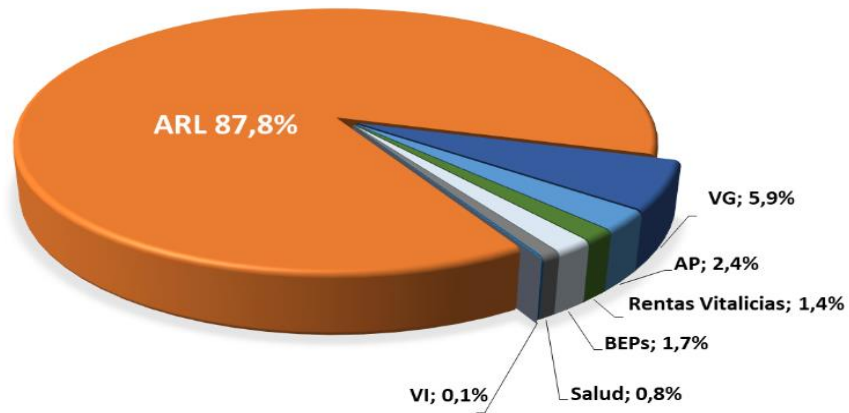
Fuente de Información: Estados financieros Positiva
 *2018: Presupuesto

En la diversificación del portafolio en el 2013 los ramos de vida participaron con el 70% debido principalmente a las primas por Conmutación Pensional con \$1.383.359 millones – Negocio ETB. Sin este negocio, la participación de los Ramos de Vida hubiera sido del 10%.

El comportamiento de la contratación de RV en el 2017 (\$55.608 MM) Vs. el promedio de los últimos años (\$14.510 millones) impacta la participación de los Ramos de Vida en el portafolio para dicho período en tres puntos porcentuales.

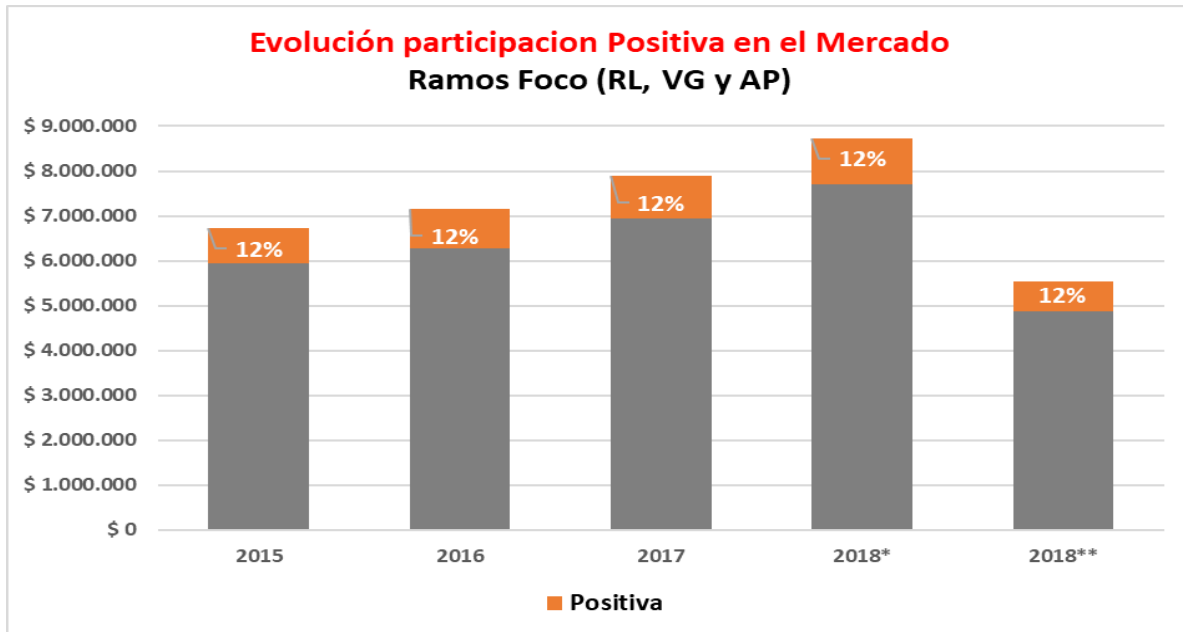
Para el 2018 se espera cerrar en el 12%.

Participación a septiembre 2018



2.3.10. Positiva en el mercado (Ramos Foco: ARL, VG y AP)

Evolución participación



2018*: Presupuesto

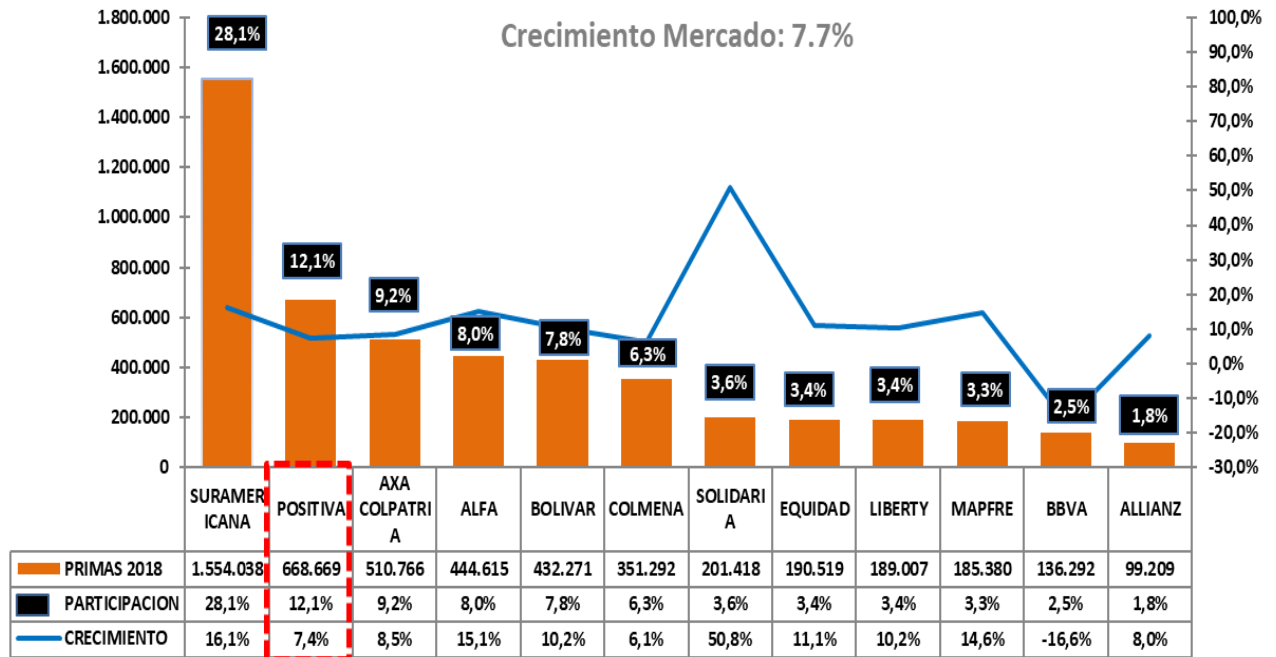
2018**: Cierre a agosto 2018

Fuente de Información: Indicadores de Gestión Fasecolda

2.3.11. Positiva en el mercado a agosto 2018

Ramos Foco: ARL, VG Y AP

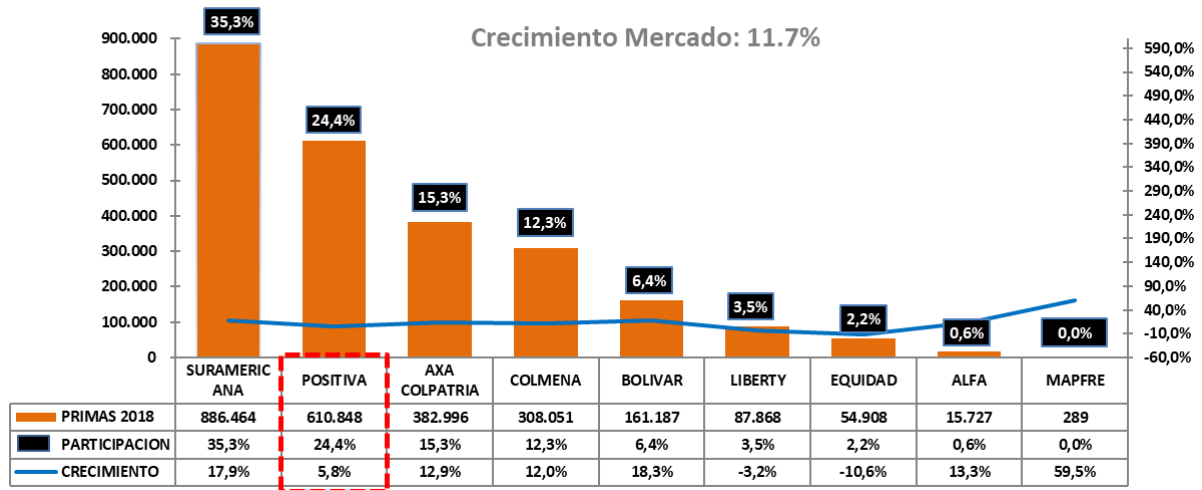
Positiva se consolida como la segunda Administradora de Riesgos Laborales en el Mercado (Primas Emitidas ARL a Agosto 2018):



Datos a Agosto 2018 / Fuente de Información: Fasecolda / Cifras en Millones de pesos

2.3.12. Riesgos Laborales

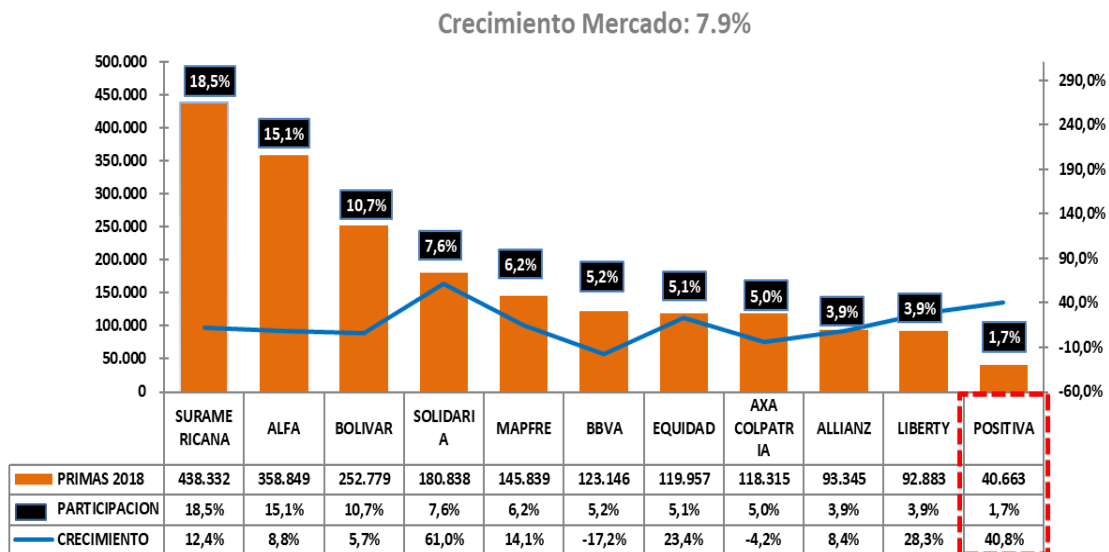
Positiva se consolida como la segunda Administradora de Riesgos Laborales en el Mercado (Primas Emitidas ARL a Agosto 2018):



Datos agosto 2018 / Fuente de Información: Fasecolda / Cifras en Millones de pesos

2.3.13. Vida grupo

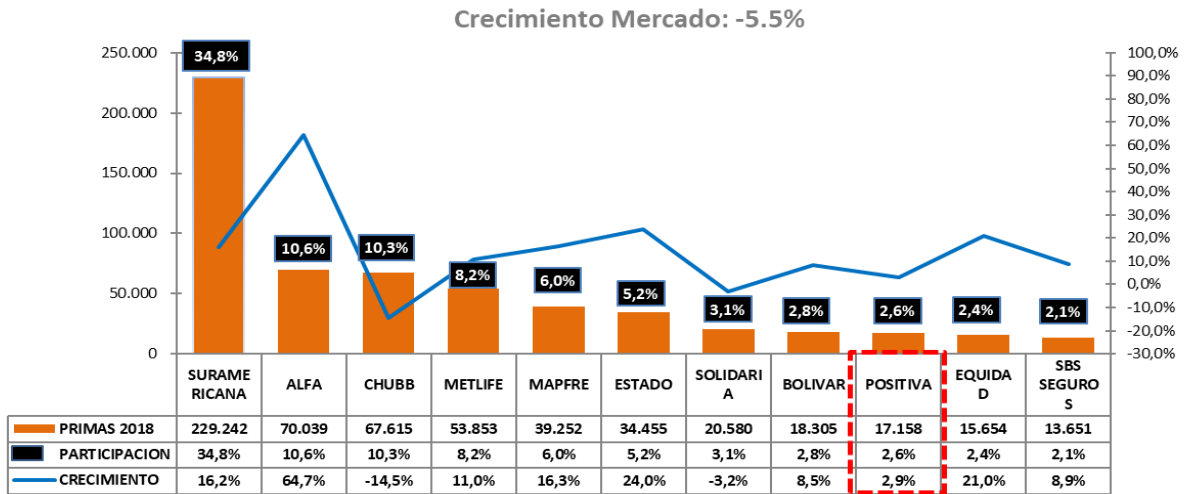
Positiva registra el segundo crecimiento más importante del período (40.8%);



Datos a agosto 2018 / Fuente de Información: Fasecolda / Cifras en Millones de pesos

2.3.14. Accidentes personales

Mientras Positiva registra crecimiento, el mercado decrece.



2.3.15. Presupuesto 2018

Presupuesto de Primas Emitidas Año 2018

Ramo	Primas Emitidas
Vida Grupo	64.163.456.153
Accidentes Personales	25.102.812.646
Rentas Vitalicias	16.000.000.000
Salud	5.081.000.000
Vida Individual	2.023.866.746
Exequias	99.584.173
Total Vida	112.470.719.718
ARL	939.845.424.561
Total Vida y ARL	1.052.316.144.278
BEPs	13.139.288.099
Acumulado con Beps	1.065.455.432.377

Cumplimiento presupuesto de Primas Emitidas a Septiembre 2018

Ramo	Primas Emitidas	Presupuesto	% Cumpl.	Ejecución 2017	Crecimiento
Vida Grupo	45.965.694.905	46.332.035.603	99%	32.615.433.022	41%
Accidentes Personales	18.856.005.260	18.931.579.102	100%	17.727.722.779	6%
Rentas Vitalicias	10.813.440.239	10.813.440.239	100%	37.666.259.214	-71%
Salud	6.388.402.824	4.452.484.410	143%	3.208.878.988	99%
Vida Individual	789.552.779	1.306.171.471	60%	1.420.307.729	-44%
Exequias	88.224.178	99.130.762	89%	99.124.735	-11%
Total Vida	82.901.320.185	81.934.841.586	101%	92.737.726.468	-11%
ARL	688.853.113.898	693.203.424.561	99%	649.986.456.803	6%
Total Vida y ARL	771.754.434.083	775.138.266.146	100%	742.724.183.271	4%
BEPs	13.253.824.027	9.928.294.578	133%	11.416.037.390	16%
Acumulado con Beps	785.008.258.110	785.066.560.724	100%	754.140.220.661	4%

Datos a Septiembre 2018

Fuente Información: Vicepresidencia Financiera y Técnica (Taxis-SISE)

2.4. ESTRATEGIA SUSCRIPCIÓN DEL RIESGO:

Para los años 2015 y 2016 la estrategia de suscripción presentó una evolución muy favorable frente a la asesoría para registrar una correcta y adecuada clasificación de las actividades económicas a los empleadores que solicitaron la vinculación en el ramo de los riesgos laborales en la Compañía.

Es así como se definió la implementación para todos los sectores económicos de realizar acompañamiento técnico mediante la herramienta AVATAR, la cual consiste en una interacción en línea vía WEB con personal técnico idóneo del proveedor que captura y transfiere la información a la Compañía, para realizar una entrevista personalizada y asesorar correctamente al empleador y evitar reprocesos de reclasificación o asignación de tasas de cotización incorrectas que afectarían los ingresos de Positiva. Complementando lo anterior, se programó en todas las sucursales de Positiva la realización previa de una capacitación a los empleadores que desarrollarán actividades consideradas de alto riesgo y por ende de alta siniestralidad para orientarlos en las responsabilidades que deben asumir y en las sanciones que pueden ser objeto por su no cumplimiento. Adicional para aquellas empresas que en la verificación de soportes y definición de la actividad económica no fueron claros y generaban inconsistencias en la información se procedió a realizar vista técnica para confirmar dicha información permitiendo identificar posibles empresas fraudulentas al sistema de seguridad social.

En los años 2017 y 2018 la estrategia se afina aún más con la revisión de las actividades que por su comportamiento en siniestralidad presentaron más impacto y se actualizaron en el sistema para incluirlas. Adicional se elabora un video introductorio del SGRL en el cual fue distribuido a nivel nacional para la ejecución de las capacitaciones optimizando económicamente en favor de la

Compañía. En el siguiente cuadro se registran las estadísticas de empleadores que pasaron por la estrategia y según direccionamiento técnico no continuaron el proceso de afiliación al ver que no cumplían con dichos con los requisitos. Este proceso minimizó el impacto en la ocurrencia de eventos que pudieron incrementar la siniestralidad para a cada año de vigencia así:

2.4.1. Impacto estrategia años 2015 - 2018

AÑO	N° Empresas No VINCULADAS A LA COMPAÑÍA	VALOR PROMEDIO SINIESTRO	VALOR ESTIMADO QUE NO IMPACTO EN LA SINIESTRALIDAD
2015	4.942	\$ 575.000	\$ 2.841.650.000
2016	6.352	\$ 625.000	\$ 3.970.000.000
2017	16.481	\$ 731.000	\$ 12.047.611.000
2018	17.533	\$ 635.500	\$ 11.142.221.500

Para el año 2019 se propone optimizar aún más los espacios de las capacitaciones y en conjunto con la Vicepresidencia de PyP fomentar y direccionar al empleador en cómo implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo al interior de las empresas, así como presentar medidas de control en la ocurrencia de la accidentalidad de los sectores más vulnerables.

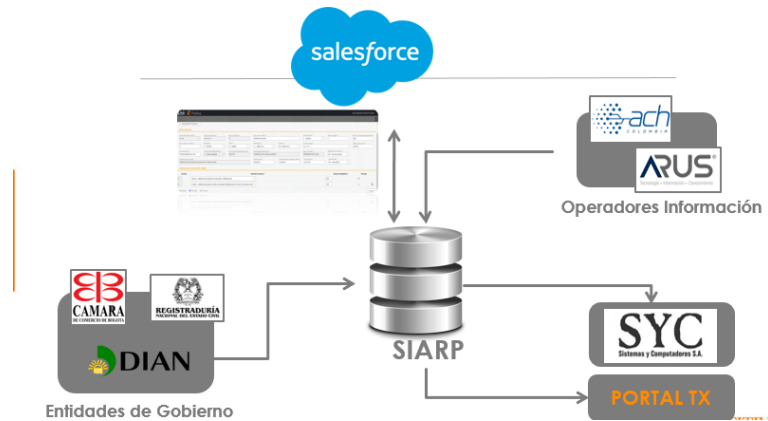
2.4.2. Proceso de solicitud de afiliación

En referencia a este proceso misional del área es importante identificar dos vías de entrada para que se inicie la verificación, validación, captura y posterior transferencia de la información de los empleadores que solicitan la vinculación al ramo ARL a la Compañía, la gestión comercial de empresas ya vigentes en el mercado y están actualmente con otra ARL o las empresas nuevas que viene por demanda espontánea y solicitan el trámite de afiliación.

Ingreso por Gestión Comercial: El área tiene un papel fundamental para generar confianza en el nuevo cliente que viene de otra aseguradora y que requiere que la información tanto de su empresa como la de sus trabajadores sea la correcta e inicie a tiempo la cobertura en el momento del realizarse el traslado. Es así como en este cuatrienio mediante un trabajo en equipo con la Vicepresidencia de Negocios específicamente con la Gerencia de Experiencia al Cliente y Producto ARL se elaboraron oportunidades de mejora que han permitido cumplir el anterior compromiso y exigencia del nuevo cliente, creando el formulario electrónico que evita fallas y errores en los registros y optimizando la calidad y completitud de los registros en el sistema de afiliación, adicional se parametrizaron los tiempos de entrega de información estructural de la empresa y las planillas de las relaciones laborales con todas sus variables ya sea para su cargue en la plataforma como en la generación de los carnés y la asignación de las relaciones laborales en cada uno de los centros de trabajo respectivos.

Con relación al cargue de las relaciones laborales de las empresas nuevas que ingresan a la Compañía, se tiene planteada una iniciativa denominada “Afiliación de traslado Autónomo” el cual consiste en la generación y registro de los datos del empleador que acepto la propuesta comercial

en la plataforma SALES FORCE, estos datos serán poblados con base en las variable suministradas por los tres convenios interinstitucionales que la compañía viene consolidando en su implementación (Registraduría, Confecamaras y DIAN) adicional se podrán obtener información de las relaciones laborales con la descarga de los registros manejados del anterior operador PILA, sin generar costos adicionales a la compañía y obteniendo información actualizada.



Ingreso por demanda espontánea: Es la segunda vía de entrada de solicitudes para afiliaciones de empleadores a la Compañía, la cual se realizaba en los años 2015 y 2016 mediante formulario físico y el proveedor que realizaba su captura debía transcribir el contenido de dicho formulario en el aplicativo correspondiente. El empleador debía llevar igualmente los soportes de la afiliación en forma documental lo que requería que el operador escaneara y enviara esa documentación al equipo del back office para su validación y cotejo de lo capturado versus lo anexado, aumentando más el tiempo de gestión de los tramites.

A partir del 2017 se incursiono inicialmente en el uso de los dos modelos tanto formulario electrónico como el físico, definiendo que a mitad de año se procedería a direccionar solo por el formulario electrónico la solicitud de la afiliación y así propender por una mejora en la captura, disminución de tiempos de atención y descongestión en los puntos de atención.

Actualmente todas las solicitudes de afiliación por demanda espontánea se están gestionando por medio de la página WEB, lo cual permite en línea se capture en forma parametrizada la información de las variables del formulario de afiliación y sean transferidas los campos obligatorios para que al final del proceso y culminada la aceptación de su vinculación se envíe en forma automática un correo electrónico al e-mail registrado dándole la bienvenida y anexando certificado de afiliación junto con material de prevención.

PORCENTAJE TRÁMITES VENTANILLA vs WEB SEPTIEMBRE 2018

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES					
TRÁMITE AFILIACIONES	VENTANILLA	%	WEB	%	TOTAL
Afiliaciones y novedades de trabajadores	25.267	11%	207.139	89%	232.406
Anexos	3.432	100%	-	0%	3.432
Retiro de empresas y trabajadores por un medio diferente de PILA	524	2%	28.295	98%	28.819
Aplicación de novedades Pila (Novedades permanentes y transitorias)	-	0%	226.523	100%	226.523
Afiliación y novedades de empresas	5.447	100%	-	0%	5.447
Novedades de actualización	-	0%	97.975	100%	97.975
TOTAL AFILIACIONES	34.670	6%	559.932	94%	594.602

En referencia los trámites de los empleadores, el 94% son recibidos electrónicamente; este volumen se concentra en la afiliación y aplicación de novedades de trabajadores, la transferencia de novedades reportadas por la planilla PILA (Novedades permanentes y transitorias) y Novedades de actualización de empleadores y trabajadores. El restante 6% persisten algunos empleadores en radicar afiliaciones de sus dependientes y de solicitar novedades que pueden realizarlos vía WEB, a lo cual se realizará una campaña de socialización durante el primer semestre del 2019 por todos los medios de comunicación para informar los beneficios de acceder y gestionar estos trámites por medio de la página transaccional y demás canales de información que tiene la compañía como la APP y el Call center.

Portal transaccional – Positiva: Es uno de los canales de comunicación y transferencia de información que tiene la Compañía para sus afiliados, siendo una herramienta virtual que mediante el acceso de un usuario autorizado, permite realizar las transacciones configuradas en el mismo y que le corresponden a un empleador aplicar a su empresa como a sus trabajadores, gestionándolos en línea y permitiendo generar reportes propios a sus necesidades en la operación del ramo de riesgos laborales.

Los beneficios y optimizaciones que se han realizado en la página en los módulos de afiliación, novedades y generación de carnés y certificados han sido los siguientes:

- Visualización de los formularios para registro individual, se incluyen mensajes de ayuda en cada campo.
- Afiliación trabajadores dependientes e independientes (Individual o Masivo)
- Generación de carné de inmediato
- Cargue masivo de afiliación, genera certificado individual.
- Afiliación vigencia futura.
- Certificados de afiliación y reportes
- Por Estado (No tiene límite de número de trabajadores).
- Por Fecha
- Por Ubicación
- Generación de carnés (Individual o por Grupos de 10 Trabajadores)
- Retiro de trabajadores individual o Masivo

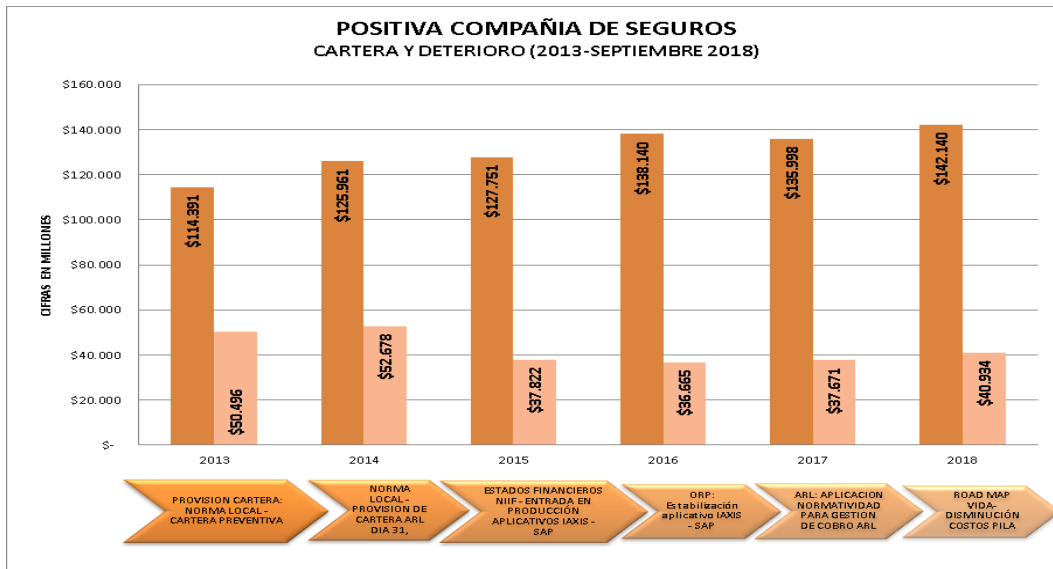
- Anulación de afiliaciones dentro de los dos días posteriores al registro
- Actualización datos generales del trabajador y empleador
- Incluir, modificar o eliminar las sedes de la empresa

En referencia a la última encuesta de satisfacción del cliente, aplicada para medir el II trimestre del 2018 sobre utilización del portal transaccional por los empleadores activos para gestionar sus trámites, el porcentaje de satisfacción en lo transcurrido el año comparado con el mismo periodo del 2017 se incrementó del 91% al 97% en lo que respecta a la afiliación de trabajadores y aplicación de novedades, en referencia a la facilidad de gestionar las afiliaciones en línea por medio del portal. La satisfacción del cliente también se incrementó del 83% al 97%, y en lo que respecta al porcentaje de satisfacción frente al soporte técnico del portal al momento de crear, activar o actualizar el usuario de ingreso, también se incrementó del 79% al 93%.

En cuanto a la pregunta si la experiencia del cliente en los momentos de verdad con el servicio prestado por Positiva para la Afiliación de su empresa o de sus trabajadores, el porcentaje de satisfacción fue muy satisfactorio ya que del mismo periodo calificado en el 2017 se obtuvo un 78% y en este año en el II trimestre del 2018 aumentó al 97% , generando una respuesta favorable frente a las mejoras implementadas tanto en los medios electrónicos como en la atención personalizada en los puntos de atención a nivel país.

2.4.3. Gestión de Cartera y Deterioro

En el desarrollo de la gestión a septiembre 2013-2018 es importante mencionar la evolución de las cuentas por cobrar de la actividad aseguradora al cierre de septiembre, donde se puede evidenciar:

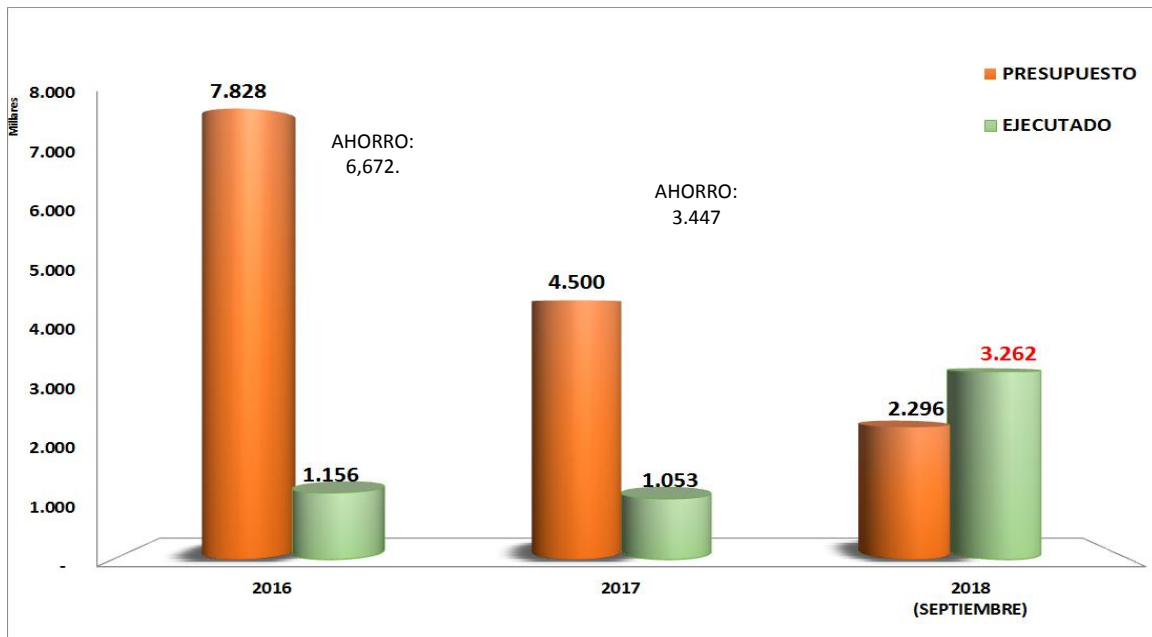


Para el año 2013 y 2014 la cartera y la provisión de la compañía se calculaba bajo la norma local para el Ramo ARL de acuerdo a la edad de cartera lo mayor a 31 días se provisionaba al 100%.

Para el año 2015, de acuerdo a los análisis realizados y los estudios técnicos de la cartera se determinó para el ramo ARL, cálculos de acuerdo a las edades de cartera por unos porcentajes determinados entre el 50%, 75% y 100%, es por ello que para el año 2015 se evidencia una reducción representativa en el deterioro de cartera, pasando de \$52.678 Millones en 2015 a \$37.822 millones en el 2016; lo cual representa una disminución del índice de deterioro par la compañía el cual paso del 29,61% al 26.54% para el año 2016; del 2017 fue del 27.7 % y para lo corrido del 2018 es del 28.8%.

En cuanto al presupuesto para el 2016 el deterioro de Cartera tenía una asignación presupuestal de \$7.828 millones con ejecución del 15%, generando un ahorro de \$6.672 millones, lo que generó una disminución del presupuesto para el 2017 a \$4.500, de los cuales solo se ejecutó el 23%, con un ahorro de \$3,447 millones.

Para el 2018 se inició con un presupuesto \$4,296 Millones de los cuales se acordó una disminución de \$2.000 Millones para apoyar el plan de ajuste de la Superfinanciera; quedando un presupuesto de \$2.296 Millones.



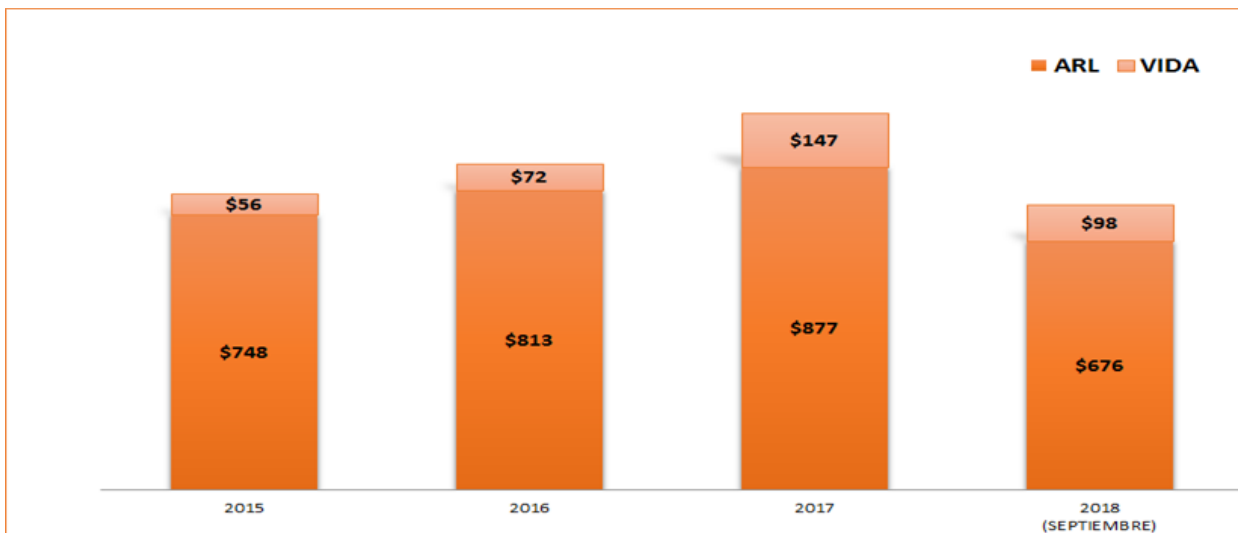
A pesar del crecimiento continuo y permanente de estos años de las primas emitidas de la compañía en más del 10% se ha logrado mantener una tendencia decreciente de la cartera y deterioro gracias a las estrategias implementadas y desarrolladas como:

2.4.4. Fortalecimiento de la Gestión de Cobro

Para fortalecer esta gestión se adelantaron desde el año 2015 mensajes de cobro preventivo para los clientes de ARL y desde el 2018 para los clientes de ramos de personas. Se han enviado más de 7 millones de mensajes, que permiten a nuestros clientes recordar su fecha de pago. Conciliación y disminución de cuentas pasivas y refuerzo gestión corredores y cuentas especiales, con recaudo de más \$500 Millones de CV en este año; se realizó la Implementación de los indicadores por sucursal para mayor seguimiento y control de la cartera y se hizo una reducción de tarifas de las casas de cobro.

Se han implementado políticas adicionales que han permitido disminuir los saldos de cartera vencida de difícil recuperación como la política de normalización de clientes sin pago que permitió normalizar las de 10 Mil millones en CV; así como la implementación, Resolución 2082 de la UGPP con los estándares de cobro.

Producto del crecimiento de las primas emitidas y de la gestión continua y permanente de los diferentes funcionarios de la gerencia, los profesionales de operaciones y de recaudo y cartera de las sucursales y de las casas de cobranza se ha logrado un incremento positivo en los últimos años; así como la implementación del cobro por diferencia de tarifas desde abril de 2018 que ha permitido un recaudo adicional de más de \$2.200 millones.

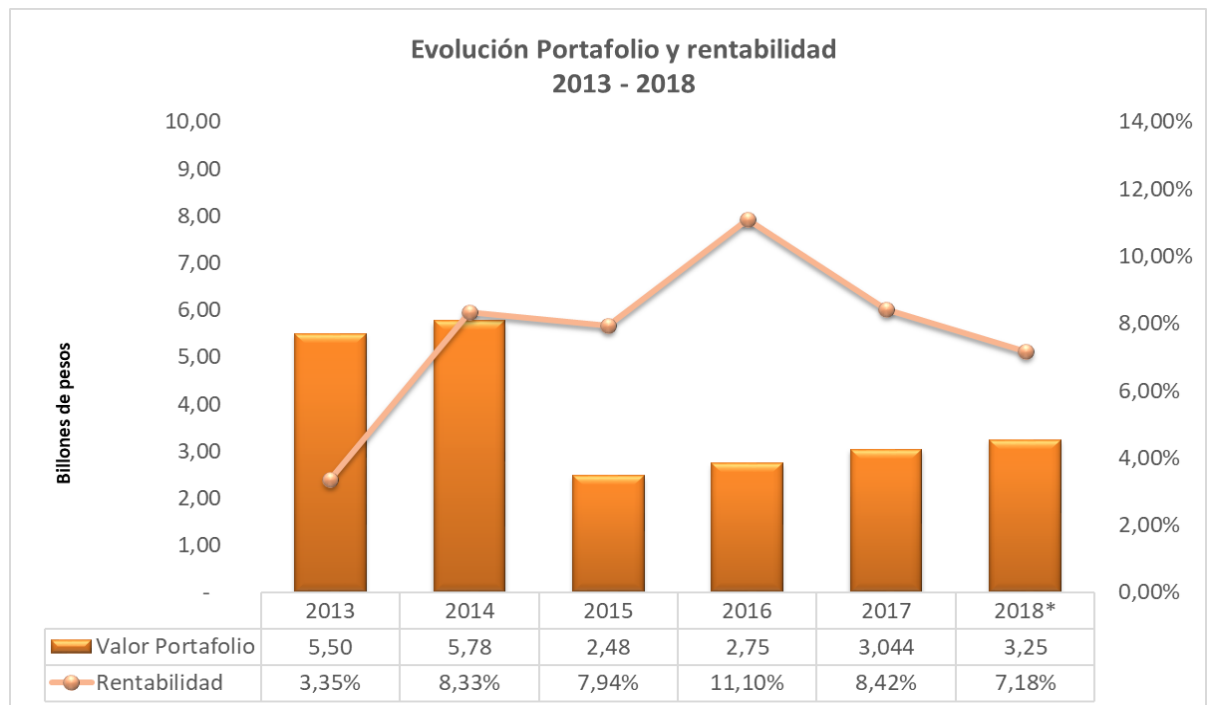


Otro de los logros representativos es la reducción de costos de operadores PILA, que se ha logrado gracias a la interacción permanente con los diferentes actores del proceso como entidades del gobierno para incentivar normatividad asociada al proceso, así como la generación de estrategias conjuntas que han permitido reducir los costos de operación en más de \$700 Millones en el 2018.

2.5. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

2.5.1. Valor Histórico del Portafolio

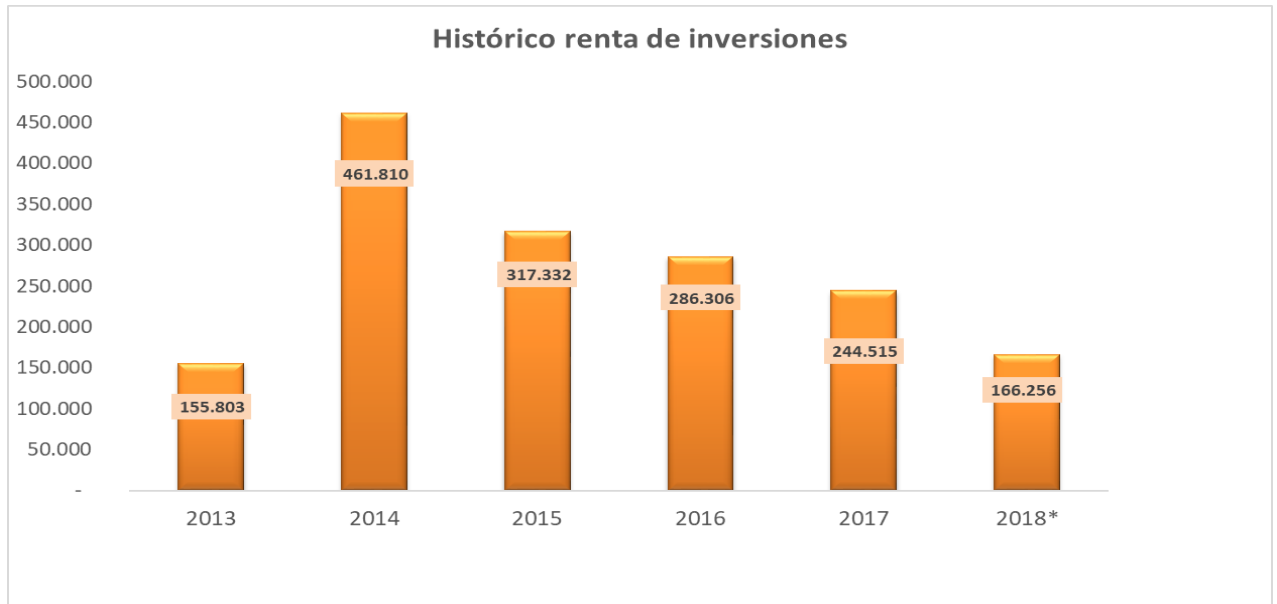
A continuación, se presenta el valor histórico del Portafolio para el periodo comprendido entre el año 2013 a 2018, así como la rentabilidad obtenida para el periodo:



En Julio de 2015 se llevó a cabo de manera exitosa el traslado de recursos a la DTN por \$3,24 billones, dicha operación obedeció a la cesión del pasivo a la UGPP, con el fin de disminuir la siniestralidad de la compañía. Así mismo se reclasificaron títulos por \$1,3 Billones obteniendo una utilidad de \$29.758 millones, lo que permitió realizar la capitalización de la Nueva EPS con recursos propios en el año 2015.

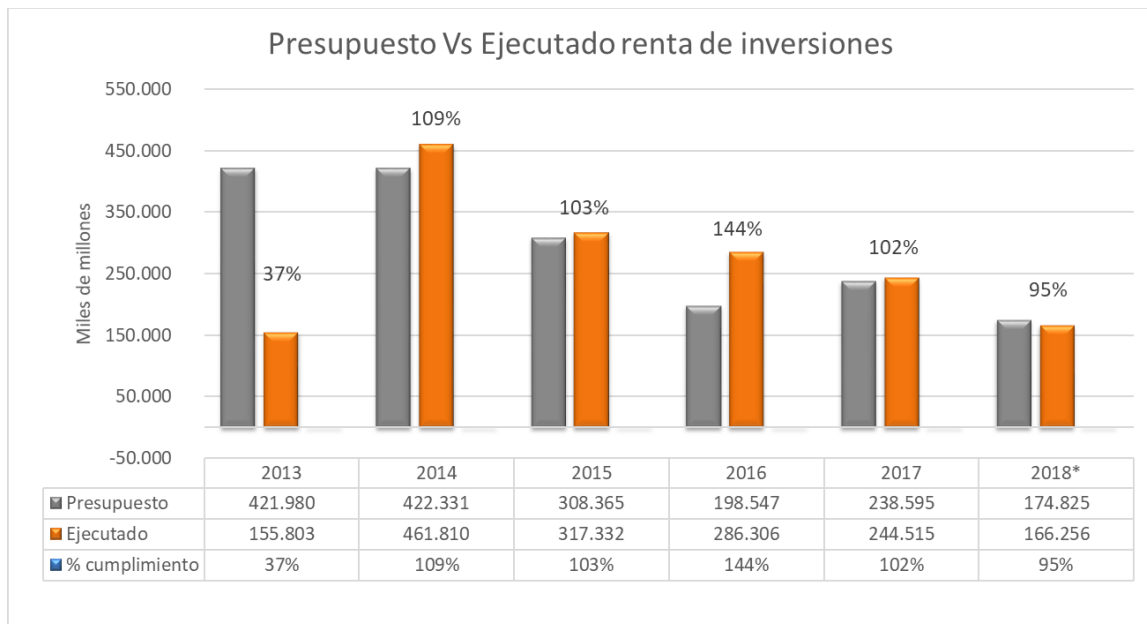
2.5.2. Renta de inversiones:

La renta de inversiones ha desempeñado un papel importante en el periodo 2013 a 2018, ya que ha permitido adelantar una adecuada planeación financiera de las inversiones, mediante la clasificación al vencimiento desde un 26% a un 69% del valor total del portafolio. A continuación, se presenta el valor obtenido en la renta de inversiones:



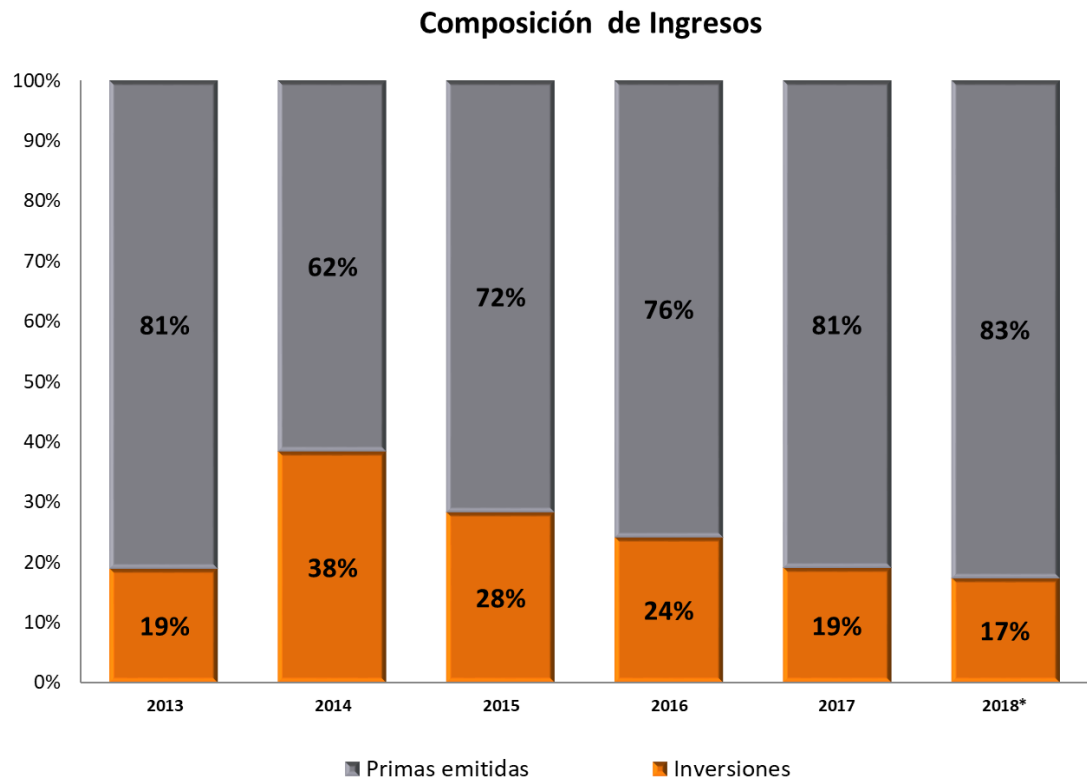
2.5.3. Cumplimiento presupuestal renta de inversiones:

El cuadro muestra que luego de los incrementos de las tasas de interés en los activos financieros del 2013, que no permitieron el cumplimiento del presupuesto de dicho año., La estrategia de incrementar el porcentaje de inversiones al vencimiento permitió el cumplimiento del presupuesto, para el 2014 a 2017. En lo corrido del presente año se ha presentado volatilidad en las tasas de los títulos de deuda pública y privada, así como en los títulos de renta variable, situación que a septiembre nos arroja un cumplimiento del 95%:



2.6. PARTICIPACIÓN DE LA RENTA DE INVERSIONES EN LOS INGRESOS

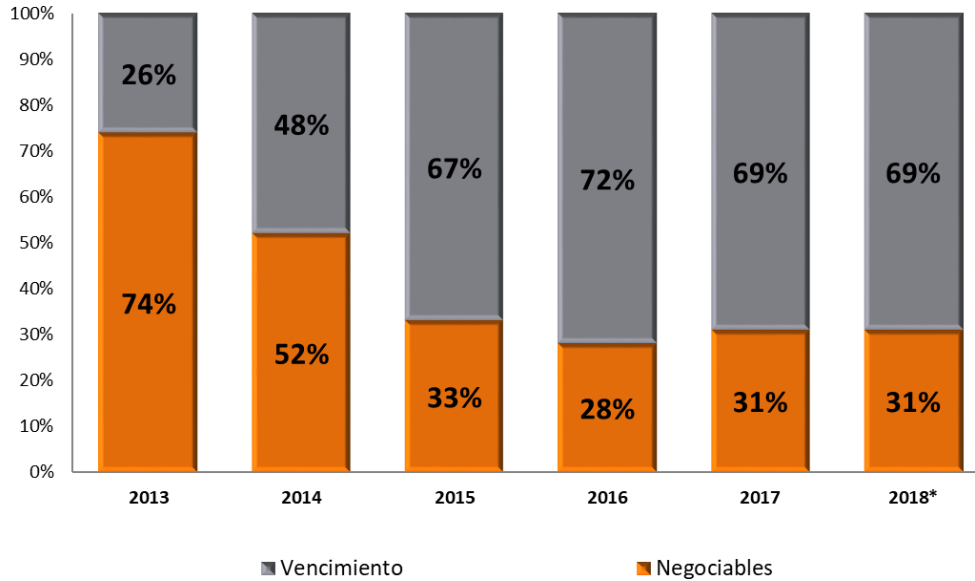
En el siguiente gráfico se observa la evolución que ha tenido la renta de inversiones en la generación de ingresos de la compañía para el periodo 2013 a 2018, donde en promedio ha contribuido con el 24.2%



2.6.1. Clasificación de Inversiones

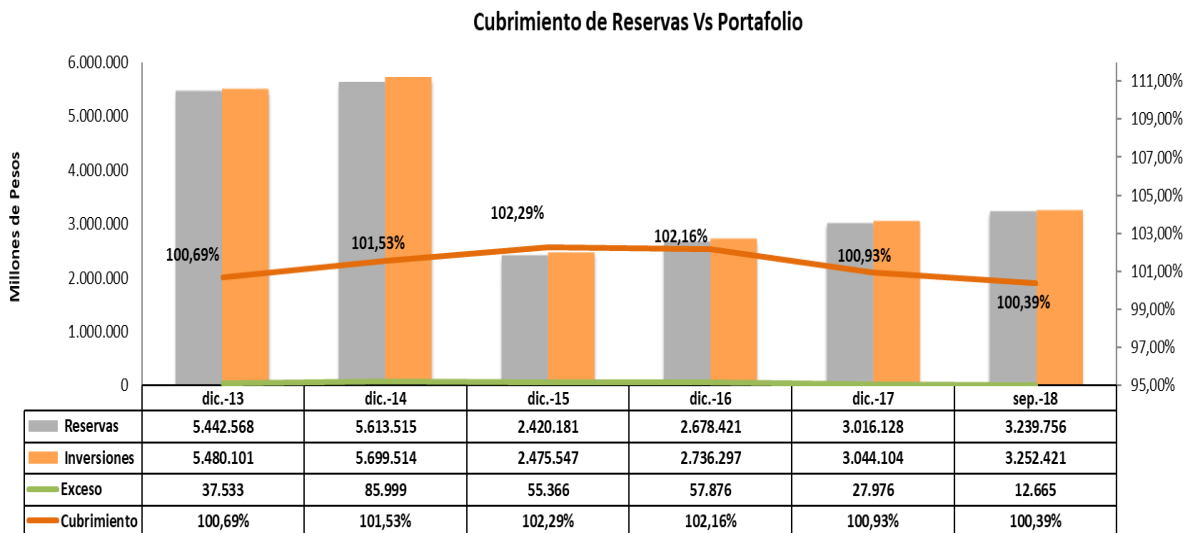
Se gestionó el aumento en el porcentaje de inversiones clasificadas al vencimiento del 26% al 68,86%. Como parte de la ejecución de la estrategia de inversiones, se incrementaron las inversiones clasificadas al vencimiento para mejorar la rentabilidad del portafolio y reducir la volatilidad en la causación de las inversiones que lo conforman, generando un aporte más estable y eficiente a los ingresos de la compañía. A continuación, se muestra la evolución en el porcentaje de clasificación de inversiones al vencimiento.

Evolución Clasificación de Inversiones 2013 - 2018



2.6.2. Evolución cubrimiento de reservas técnicas

Como se observa en el gráfico con corte a 30 de septiembre de 2018, el portafolio de inversiones de la Compañía para el periodo 2013 a 2018 ha cubierto por encima del límite normativo (100%) el valor de las reservas técnicas de la compañía, donde a corte septiembre 30 de 2018 el cubrimiento está en un 100,39%:



3. PERSPECTIVA CLIENTE Y ASEGURADOS

En la perspectiva de clientes y asegurados se aprecia la evolución de la Positiva 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 en los objetivos orientados a nuestros clientes y asegurados, donde se destacan la satisfacción y el servicio al cliente y las mejoras que la compañía ha adelantado para mejorar la experiencia a nuestros clientes.

3.1. MODELO DE EXPERIENCIA

Desde el año 2015 se implementó un proyecto que tuvo como objetivo determinar como me relaciono y como atiendo a mis clientes frente a las diferentes modalidades de servicio acorde con la contribución a la rentabilidad de la Compañía. Este modelo busca establecer los programas de atención para llegar a las empresas afiliadas en Riesgos Laborales. Como beneficios de su entrada en funcionamiento encontramos: identificar oportunidades de mejora, generando soluciones efectivas; Fidelizar y mantener las empresas; Generar insumos para lograr la venta cruzada; Promover una cultura de Experiencia con el cliente interno y los terceros; Definir estrategias de atención según el perfil del cliente.

Perfilamiento de clientes para asignar las modalidades de atención

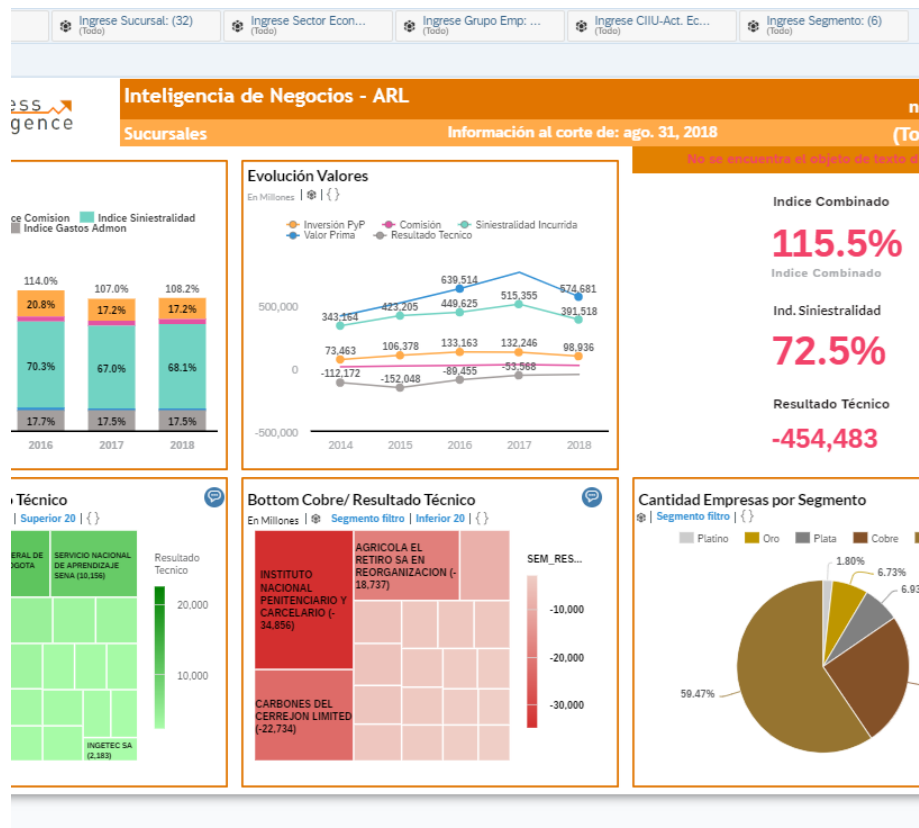
		No. Empresas	Prima Emitida
A	<ul style="list-style-type: none"> •Empresas + rentables de Positiva. •Rentabilidad Promedio > a 4.5 millones mensuales. •FGN, Procuraduría, Salud Total. •Reto: Fidelizar – Profundizar 	572 0.16%	\$ 276.392 35%
B	<ul style="list-style-type: none"> •Empresas rentables. •Rentabilidad promedio entre 1 y 4.5 millones mensuales. •Coldeportes, Industria Licorera Del Cauca, Hyundai Colombia •Reto: Fidelizar - Profundizar 	1.963 0.54%	\$74.685 9%
C	<ul style="list-style-type: none"> •Empresas con resultado técnico negativo, consideradas Representativas. •Ministerio de Transporte, INPEC, Cerrejón •Reto: Rentabilizar - Optimizar 	3.881 1.08%	\$206.259 26%
D	<ul style="list-style-type: none"> •Empresas pequeñas, rentables, rentabilidad < a 1 millón mensual. •Reto: fidelizar a través de recursos virtuales. 	44.559 12.36%	\$150.628 19%
E	<ul style="list-style-type: none"> •Empresas con resultado técnico negativo. •No son consideradas Representativas. •* Componente Social. 	309.565 85.86%	\$91.328 11%

*Datos MUSA Diciembre 2017

3.2. MUSA (Modelo Unificado de Segmentación Analítica)

La segmentación de clientes tiene como insumo la información de la Bodega de Datos Corporativa, mediante el uso de herramientas estadísticas identifica los grupos de clientes por su rentabilidad en el ramo de Riesgos Laborales. El modelo responde a la necesidad de rentabilización de Positiva permitiendo conocer mejor a nuestros clientes mediante una metodología sustentada en criterios cualitativos. Con este modelo fue posible:

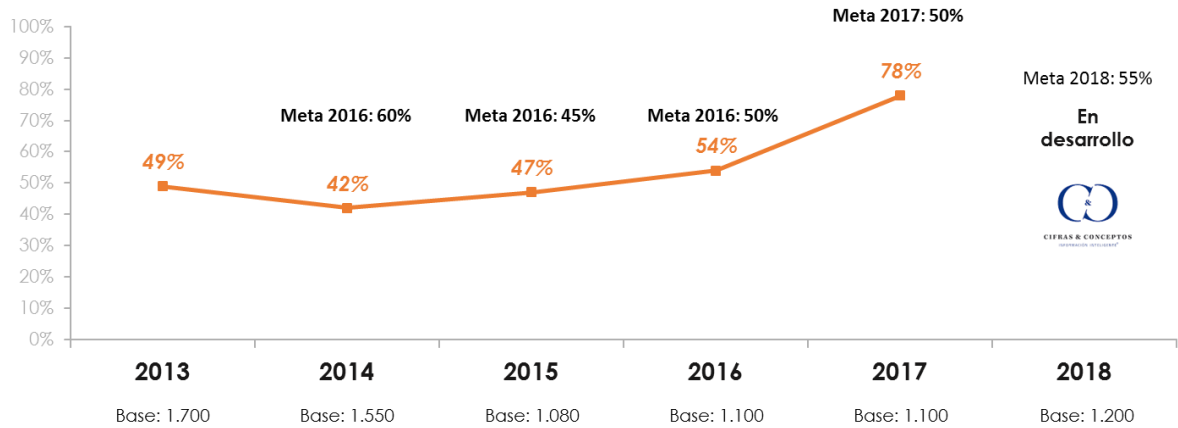
- Tomar decisiones en materia de retención de empresas aseguradas.
- Dar soporte numérico a los procesos de negociación con los clientes.
- Definir los perfiles para la atención de clientes.
- Soportar numéricamente cifras para demostrar la concentración de riesgos.
- Definir estrategias para fidelización de clientes rentables, rentabilización de cuentas importantes con margen técnico negativo e identificación de clientes críticos para su correspondiente gestión.



3.3. GESTIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se logró el 78% del Índice General de Satisfacción de Clientes 2017

Histórico
Índice General de Satisfacción de Clientes
 Top Two Boxes (TTB) = Excelente + Muy bueno



3.4. GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, PQRDS Y CONTRIBUCIÓN SAC

3.4.1. Proceso de petición quejas y reclamo y derechos de petición:

A partir de la *Ley 1328 de 2009* nació un régimen especial de protección a los consumidores financieros, enfocado en reconocer y reducir las asimetrías económicas, educativas, de información, entre otras, así como fortalecer los procedimientos para la atención de sus quejas, peticiones y reclamos, denominado Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC).

Positiva a partir de agosto de 2009 implementó una herramienta a través de la cual, le permitió conocer las diferentes manifestaciones (peticiones, quejas, reclamos, derechos de petición, felicitaciones, sugerencias), de sus grupos de interés (afiliados, usuarios, asegurados), con el fin de direccionarlas a las áreas misionales dueñas de procesos y buscar a través de ellas, la oportunidad de fortalecer y mejorar permanentemente los diferentes procesos y servicios para los clientes buscando el camino de la excelencia y manteniendo permanentemente el control y el seguimiento de los tiempos y la calidad en la respuesta enviada a los peticionarios.

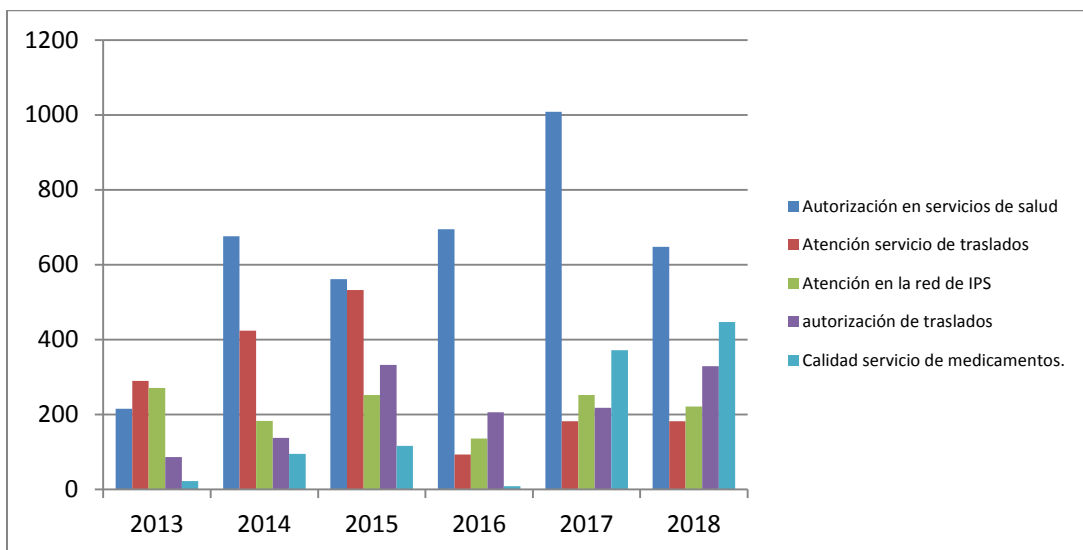
Esta herramienta se desarrolló con una parametrización de: un sistema de alertas preventivas, correctivas y de control disciplinario con el fin de enviar recordatorios a través de las cuentas de correo corporativo, para evitar dar respuesta por fuera de los términos estipulados por la Compañía de diez (10) días hábiles; asignación de casos por área responsable con sus respectivas casuísticas (categorías) con las cuales se logra identificar los procesos donde existe insatisfacción en el servicio y se puede iniciar por parte de las dependencias planes de mejora en los procesos donde se encuentra esta dificultad; búsqueda de casos a través del número de cédula o el nombre

de los peticionarios; reportes estadísticos identificando la data de cada requerimiento; entre otras funciones.

El proceso de PQRD se encuentra auditado durante todo el año por la Oficina de control Interno, Revisoría Fiscal, Auditoría SIG e Icontec, con el propósito de cumplir con la normatividad vigente y tener un seguimiento permanente de la atención al cliente a través de las diferentes áreas, buscando siempre el mejoramiento permanente y la automatización del proceso.

Los procesos de Peticiones, Quejas y Reclamos y Derechos de Petición se encontraban en diferentes áreas de la compañía; la Gerencia de Servicio al Cliente y la Gerencia Jurídica; donde se realizaban los seguimientos y controles necesarios para la atención y el buen servicio de nuestros peticionarios.

Cada proceso busca la posible causa raíz que genera la insatisfacción en los clientes, generando planes de mejora y planes correctivos con el objetivo de mitigar y mejorar los servicios para los usuarios.



3.4.2. Grupo de Atención Integral y de Servicio al Ciudadano

A través de la Resolución 348 de 1 de Junio de 2017, se creó el Grupo interno de trabajo de Atención Integral y de Servicio al Ciudadano dependiendo de la Vicepresidencia de Operaciones y estableciendo las funciones de planeación, control y seguimiento a los casos radicados como PQRD por los diferentes canales dispuestos para los peticionarios, desde su inicio hasta la respuesta final, y teniendo como objetivo principal el lograr una atención efectiva en la respuesta de Peticiones, Quejas, Reclamos, Derechos de Petición (Derecho de Petición Verbal y Escrito) Sugerencias, Redes

Sociales, y PQR Anónimo, que formulen los afiliados o asegurados y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la compañía.

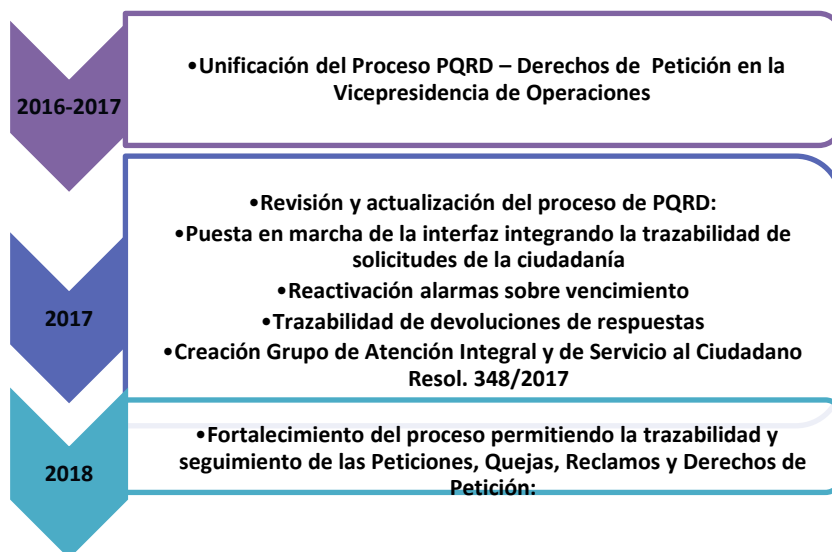
Desde la reestructuración de los procesos en la Compañía en el mes de noviembre de 2016, se unifica los procesos de gestión de las peticiones, quejas y reclamos, integrando igualmente el proceso de derechos de petición, los cuales a partir de ese momento comienzan a ser direccionados y controlados por el Grupo de Atención Integral y de Servicio al Ciudadano, adscrito a la Vicepresidencia de Operaciones

A partir de febrero de 2017 se inician los cambios del proceso, fortaleciéndolo con diferentes desarrollos e implementaciones tecnológicas, donde se logra una interfaz con el aplicativo de correspondencia para tramitar desde el sistema de PQRD todas las solicitudes allegadas a la compañía, las cuales se encontraban como sub registro y carecían del seguimiento y control de la respuesta de estos requerimientos, los cuales llevaban a los usuarios a interponer Acciones de Tutela por la ausencia de la respuesta.

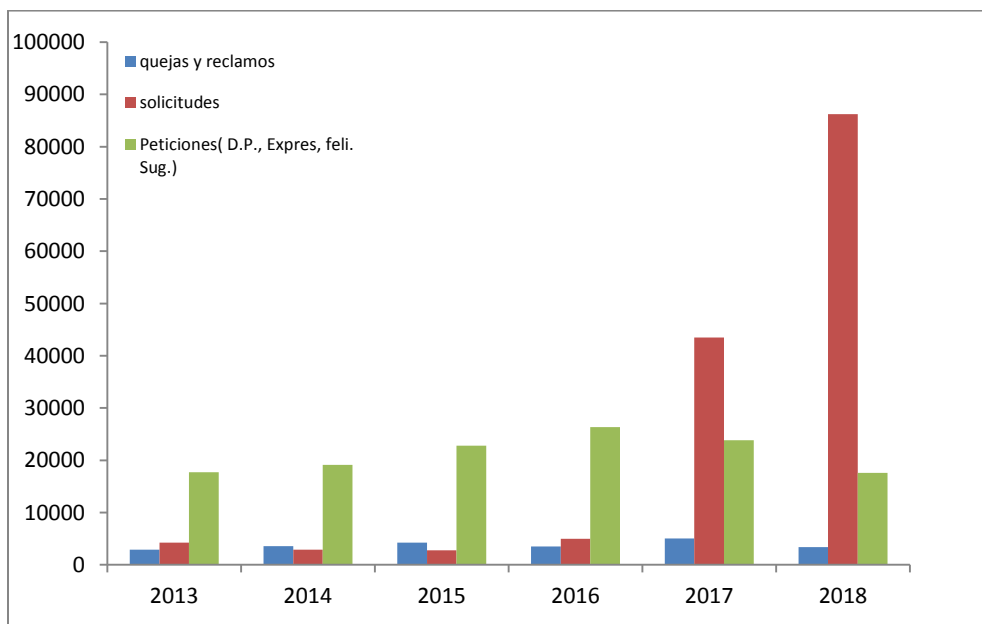
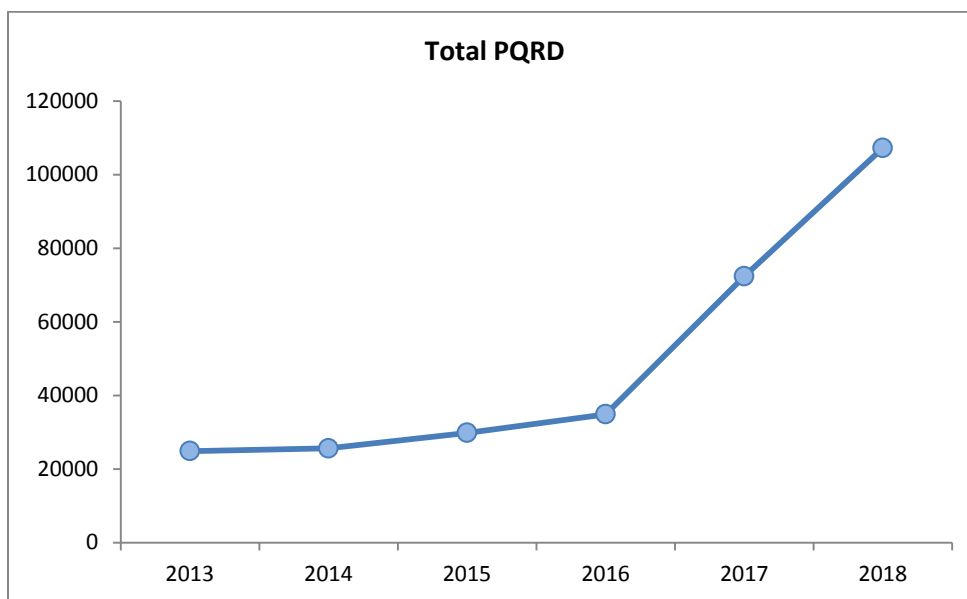
El desarrollo tuvo un gran impacto operativo y de gestión en todas las áreas responsables de tramitar requerimientos de los usuarios, teniendo en cuenta que a febrero de 2017 se tramitaba por el sistema PQRD un promedio de cuatro mil (4.000) casos mensuales y con el nuevo desarrollo actualmente se realiza el control y seguimiento de doce mil (12.000) casos mensuales en promedio, cuyo volumen obedece a la trazabilidad que a partir de ese momento se le da a las solicitudes, las cuales no estaban siendo controladas por la Compañía. El desarrollo tuvo un gran

impacto de gestión para todas las áreas, cuya puesta en producción inicio el 1 de septiembre de 2017.

Logros:



Comportamiento PQRD 2013-2018



De igual manera se ha ido ajustando el proceso a los cambios normativos como es el Derecho de Petición Verbal regulado por la Ley 1755 del 2015 y reglamentado por el Decreto 1166 de 2016, el proceso de recepción y respuesta de los requerimientos interpuestos en otras lenguas, donde se

logró el apoyo del Ministerio de Cultura para la comunicación con los intérpretes que en su momento podrían realizar las traducciones a la lengua en que se encuentre la petición.

Fortalecimiento del sistema de alertas, informativas, preventivas, correctivas y de control disciplinario, con el fin de evitar enviar las respuesta por fuera de los tiempos establecidos por la compañía de diez (10) días hábiles y según la normatividad regulada en el art. 23 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 1755 de 2015 de quince (15) días hábiles.

Establecimiento del proceso de control de las devoluciones de las respuestas remitidas por la compañía y que por diferentes causas son devueltas, buscando un mecanismo tecnológico para que las áreas dueñas de la respuesta validen la información y envíen nuevamente la respuesta por el medio idóneo (correo electrónico o correo certificado) que crean conveniente, la comunicación hasta que el usuario la reciba.

Estrategia Inclusión Financiera: Primer lugar por cinco (5) años consecutivos como la aseguradora líder en los resultados del Programa de Educación Financiera.

Estrategia Inclusión Financiera

- "Programa de Educación Financiera".

Positiva Cinco (5) años consecutivos en primer lugar como la Aseguradora Líder en los resultados del Programa de Educación Financiera. Con un total de 20.786 participantes afiliados a Riesgos Laborales, sector manufactura, madres comunitarias, sector minero y Estudiantes de colegios y universidades con Pólizas AP, en ciudades capitales y municipios de difícil acceso .

- Capacitación SAC Funcionarios y Terceros

- I Semestre 2018: se han capacitado 15 nuevos Funcionarios y 44 Aprendiz SENA.
- Personal – Terceros: 340

LO BUENO
TIENE SU PAUSA
TODOS



Programa Integral de Capacitación y Experiencia -PICE

Actualización procesos administrativos, asistenciales, nuevos productos, servicios, herramientas tecnológicas, trabajo en equipo, liderazgo y experiencia del cliente.

Dirigido a personal de Puntos de Atención, Profesionales Posventa, EIS.

Total participantes capacitados 260 Septiembre 2018

POSITIVA

4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En este capítulo se analizará la forma como la compañía busca optimizar sus procesos con el objetivo de fortalecer e integrar el proceso de PyP y la gestión integral del siniestro y optimizar procesos de manera sostenible buscando cumplir de manera adecuada con la promesa de valor.

4.1. GESTIÓN EN PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

4.1.1. Gestión Positiva de los riesgos laborales

A lo largo de la historia Positiva Compañía de Seguros S.A. ha interiorizado de manera responsable que el mundo del trabajo presenta cambios y surgen desafíos, siendo necesario desarrollar y fortalecer estrategias que permitan la promoción de la salud y la prevención de los riesgos laborales alineados a las situaciones y necesidades del entorno.

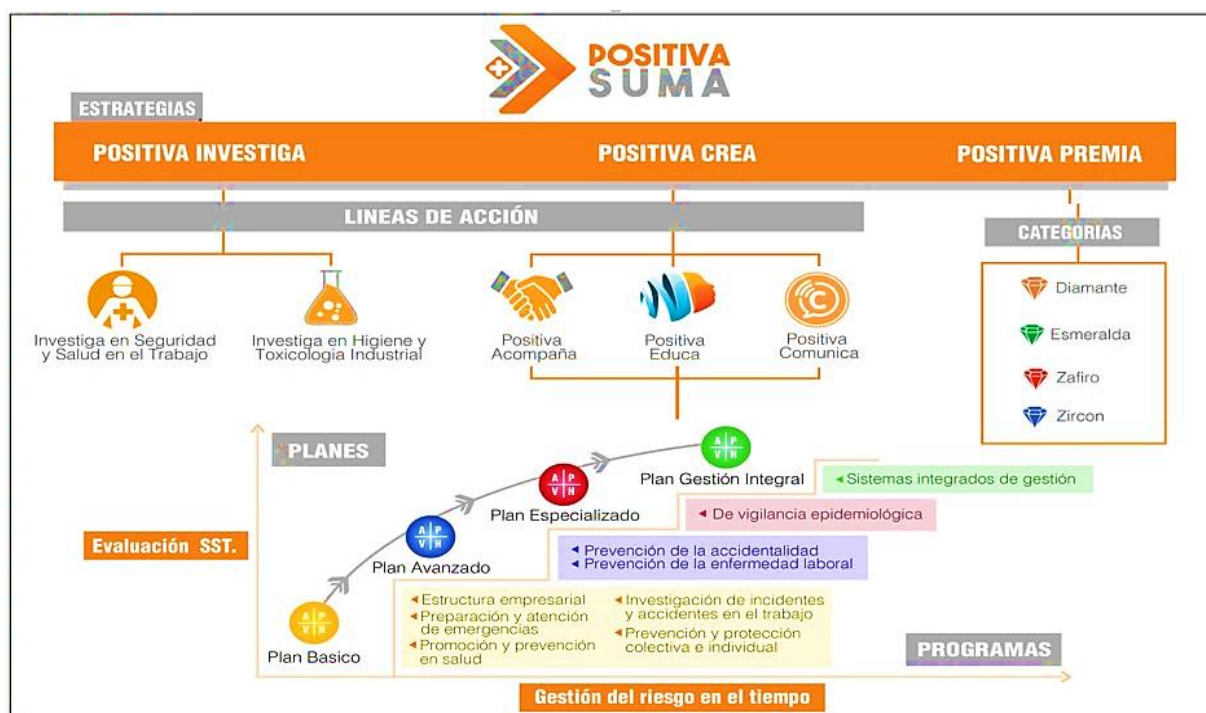
Como empresa líder en la Administración de Riesgos Laborales, POSITIVA ha logrado posicionar la marca como un referente de alto nivel técnico en donde la Investigación, el desarrollo, la Innovación y la gestión del cambio se han convertido en principios inherentes de nuestras actividades.

POSITIVA SUMA, Modelo de Gestión en Promoción y Prevención

En el año 2018, el modelo de gestión en promoción y prevención POSITIVA SUMA cumplió su primera década de existencia.



Concebido bajo el ciclo P-H-V-A desde sus inicios y a expensas de las directrices relativas de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la OIT, se ha constituido en un modelo de intervención vanguardista para el país, único por su pertinencia técnica y su propuesta innovadora para la ejecución de planes y programas que redundan en promoción de la salud y prevención de riesgos laborales.



Algunas de nuestras Investigaciones en SST

Se desarrollaron estudios relacionados con el análisis y mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, entre los que se destacan:

- Diseño y Validación de Protocolos de Intervención para la Prevención de Desórdenes Músculo Esqueléticos PIP-DME para 14 sectores económicos” 2010-2013 (Universidad del Rosario – Universidad Nacional de Colombia).
- Evaluación de la exposición a polvo de carbón en minería subterránea en tres departamentos de Colombia” 2012 – 2015 (Colciencias - Instituto Nacional de Salud).
- Evaluación del Grado de Exposición de los Trabajadores de la Salud Involucrados en el Manejo de agentes citostáticos en el Instituto Nacional de Cancerología ESE, Bogotá, Colombia” 2014-2015 (INC y Universidad de Maryland – USA).
- Caracterización de las condiciones de exposición ocupacional a sustancias químicas en el sector de talleres de mantenimiento de vehículos automotores y motocicletas en la ciudad de Bogotá afiliadas a la ARL Positiva” 2014-2015 (Secretaría Distrital De Salud – Instituto Nacional De Cancerología).
- Programa de actividades terapéuticas para la prevención desórdenes músculo esqueléticos”. 2014-2015 (Aplicando Soluciones en Salud, Seguridad y Trabajo).
- Programa para el Control de Peligros Asociados con la manipulación manual de cargas y la movilización manual de pacientes” 2014-2015 (Aplicando Soluciones en Salud, Seguridad y Trabajo).

- Impacto en los trastornos de sueño por Turnicidad laboral” 2015 (Cayre. Dirección técnica del proyecto: Dr. Rafael Lobelo, Expresidente de la Asociación colombiana de medicina de sueño).
- Programa de gestión para la prevención de la enfermedad laboral en empresas pequeñas”. 2016 (Aplicando Soluciones en Salud, Seguridad y Trabajo).
- Propuesta de estudio y de diseño de una estrategia para el relacionamiento con los pequeños empresarios de los sectores de alta siniestralidad”. 2016 (Emberek).
- Análisis estadístico y epidemiológico de la carga de enfermedad en Carbones del Cerrejón Limited”. 2015 – 2016 (Universidad Nacional de Colombia).
- Investigación en resiliencia organizacional para empresas de Administración Pública, Hidrocarburos, Salud y Educación” 2016-2017 (HS-Escuela Europea de investigación en Psicología del Trabajo, España).
- Identificación de factores psicosociales en torno al post-conflicto” 2016-2017 (Universidad de Los Andes).
- Repertorios de recomendaciones prevención desórdenes músculo esqueléticos en 14 sectores económicos”. 2016-2018 (Universidad del Rosario).
- Estudio retrospectivo de la accidentalidad grave y mortal en empresas afiliadas a Positiva 2013-2016”. (Corporación para el desarrollo de la seguridad social Codess).
- Estrategia para el cálculo y justificación de la relación costo/beneficio que tiene para una empresa, la implementación de un programa preventivo de DME”. 2017 (Universidad del Rosario).
- Estado del arte de la relación de los factores psicosociales y la sintomatología asociada a desórdenes músculo esqueléticos” 2017-2018. (Universidad Manuela Beltrán).
- Implementación de la técnica NIOSH 7400 para la determinación de asbesto y otras fibras por microscopía de contraste de fase PCM” 2017-2018. (Universidad nacional de Colombia): en desarrollo.
- Elaboración de protocolo para análisis microbiológico en superficies de trabajo”. 2018. (Universidad Nacional de Colombia): en desarrollo.

4.1.2. Estrategia Especial por Sector Económico

Esquema de intervención que permite implementar medidas Administrativas, Técnicas y Sociales con el fin de disminuir y controlar la siniestralidad de las empresas afiliadas y que corresponden a sectores de altos niveles de accidentalidad y enfermedad laboral, tales como Minería, Construcción, Manufactura, Agricultura y Transporte

Unidades Estratégicas de Prevención
Sectores: Minería, Construcción, Manufactura, Agricultura y Transporte.



Convenios y Alianzas Estratégicas
Nivel Nacional e Internacional



- **+ de 40 CONVENIOS con las siguientes líneas de intervención empresarial:**



4.1.3. Modelo Integral de Servicio

En la Compañía, el cumplimiento de la promesa de valor, ha tenido una evolución favorable y exitosa durante los últimos años, construyendo y consolidando una visión global e integral del servicio, la cual exige el dinamismo, articulación y complementariedad de todas las áreas, de manera que el cliente así lo perciba. De ahí, la necesidad que los Gerentes Sucursales con sus equipos concentren sus mejores y más propositivos esfuerzos, en el afianzamiento y la implementación del Modelo Integral de Servicio “M.I.S”, cuyos elementos de excelencia definidos en el nuevo rumbo estratégico de nuestra Compañía, incluyen la calidad, oportunidad y calidez en la atención.



4.1.4. Cobertura de Empresas - Modelo de Gestión POSITIVA SUMA

MODALIDAD DE ATENCIÓN	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018 Septiembre
PLANES REGULARES	6.371	6.049	6.371	7.119	5.854	5.500
PLANES SECTORIALES	15.057	17.921	14.576	19.592	13.576	11.472
EDUCA	31.200	32.000	47.200	68.345	54.603	45.126
COMUNICA	228.166	260.541	346.469	209.539	333.167	334.671
TOTAL	280.794	316.511	414.616	304.595	407.200	396.769

4.1.5. Impactos en accidentalidad y Enfermedad Laboral

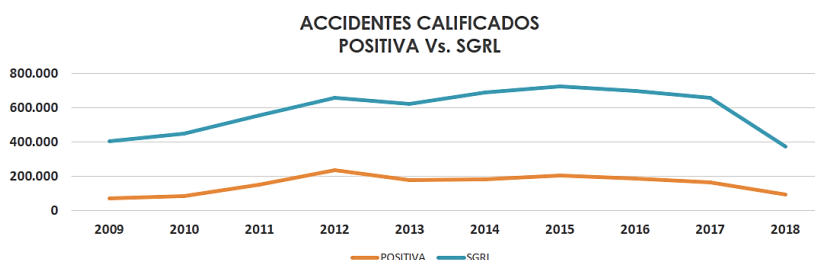
La gestión en el sistema de riesgos laborales ha generado grandes beneficios en materia de productividad, cobertura y protección a empleadores y trabajadores.

A continuación, podemos observar el comportamiento de la Accidentalidad y Enfermedad Laboral Calificada, de Positiva y el SGRL, información que se encuentra publicada en la página de FASECOLDA.

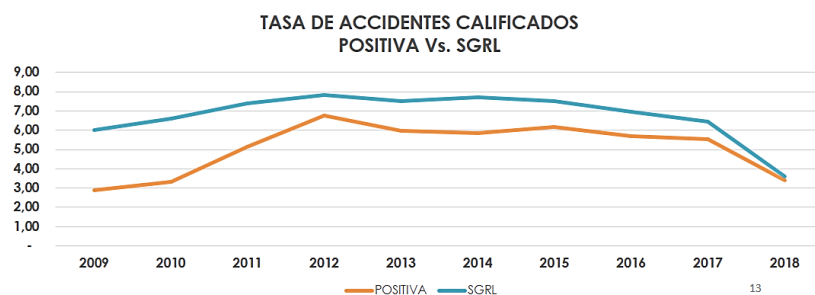
Accidentes de Trabajo Calificados

POSITIVA Vs. SGRL

AÑO	POSITIVA	SGRL
2009	72.692	403.519
2010	82.186	450.564
2011	150.773	555.479
2012	236.955	659.170
2013	178.670	622.486
2014	181.480	688.942
2015	202.570	723.836
2016	184.872	698.492
2017	164.523	660.110
2018*	95.077	372.708



AÑO	POSITIVA	SGRL
2009	2,87	6,02
2010	3,33	6,61
2011	5,12	7,41
2012	6,74	7,82
2013	5,99	7,53
2014	5,84	7,71
2015	6,15	7,50
2016	5,67	6,96
2017	5,54	6,45
2018*	3,39	3,59



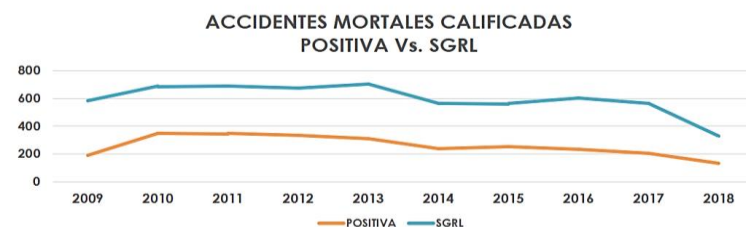
*Corte agosto 2018

Fuente: Fasecolda octubre 2018

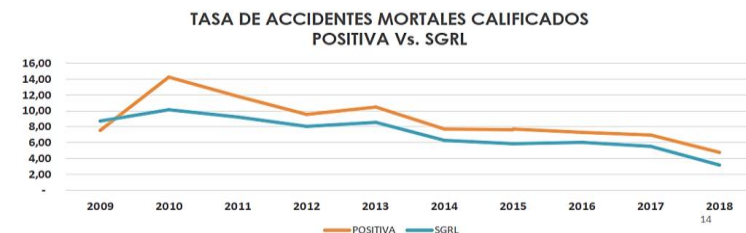
Accidentes Mortales Calificados

POSITIVA Vs. SGRL

AÑO	POSITIVA	SGRL
2009	190	586
2010	351	689
2011	347	692
2012	335	676
2013	312	706
2014	240	564
2015	254	563
2016	236	602
2017	206	564
2018*	133	328



AÑO	POSITIVA	SGRL
2009	7,51	8,75
2010	14,23	10,11
2011	11,78	9,23
2012	9,53	8,02
2013	10,45	8,53
2014	7,72	6,31
2015	7,71	5,83
2016	7,24	6,00
2017	6,93	5,51
2018*	4,75	3,16



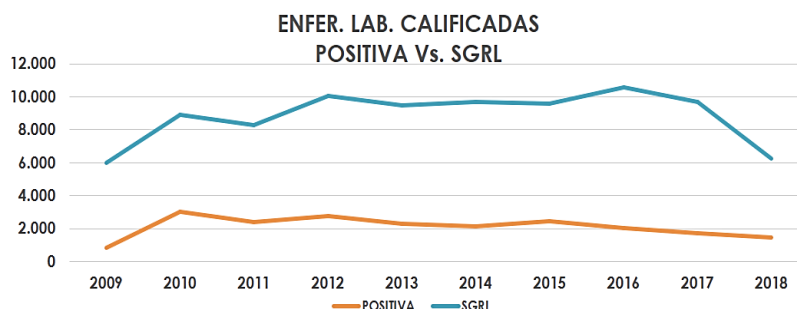
*Corte agosto 2018

Fuente: Fasecolda octubre 2018

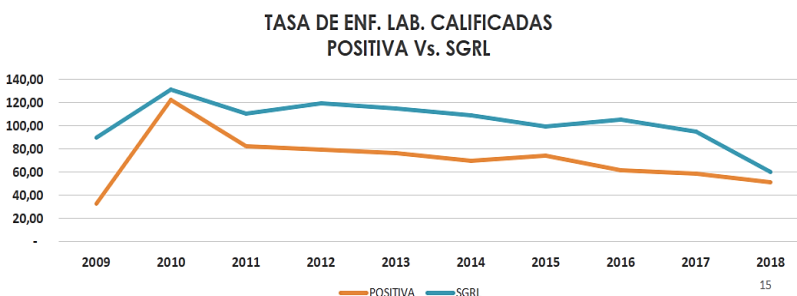
Enfermedades Laborales Calificadas

POSITIVA Vs. SGRL

AÑO	POSITIVA	SGRL
2009	822	6.010
2010	3.014	8.902
2011	2.423	8.277
2012	2.776	10.053
2013	2.286	9.483
2014	2.153	9.710
2015	2.430	9.583
2016	2.012	10.547
2017	1.734	9.692
2018*	1.441	6.269



AÑO	POSITIVA	SGRL
2009	32,48	89,69
2010	122,20	130,65
2011	82,26	110,37
2012	78,97	119,24
2013	76,58	114,64
2014	69,29	108,65
2015	73,72	99,24
2016	61,76	105,05
2017	58,37	94,67
2018*	51,44	60,32



*Corte agosto 2018
Fuente: Fasecolda octubre 2018

Accidentes de Trabajo Reportados por Mes Años 2017-2018 (a Agosto)

MES	A.T. 2017	A.T. 2018	Tasa A.T. 2017	Tasa A.T. 2018
ENERO	14.105	12.381	0,49	0,47
FEBRERO	15.843	13.843	0,53	0,51
MARZO	17.096	13.824	0,57	0,51
ABRIL	13.907	14.939	0,46	0,54
MAYO	15.912	14.700	0,53	0,53
JUNIO	14.813	13.374	0,49	0,48
JULIO	14.454	14.559	0,48	0,52
AGOSTO	15.817	14.619	0,53	0,52
SEPTIEMBRE	15.864		0,53	
OCTUBRE	15.460		0,51	
NOVIEMBRE	15.077		0,50	
DICIEMBRE	12.555		0,42	
TOTAL	180.903	112.239	6,03	4,03
VARIACIÓN %				
ENERO-AGOSTO	AT ACUMULADO AÑOS 2018-2017		-8%	
	TASA ACUMULADA AÑOS 2018-2017		-1%	



Fuente de Datos: SIARP y FURAT * Cifras conciliadas con Vicep Técnica

Durante el periodo de Enero a Agosto de 2018, el número de **Accidentes de Trabajo reportados** es menor en un **8%**, la Tasa presenta una disminución de un **1%** respecto al mismo periodo de 2017.

4.2. GESTIÓN DE SINIESTROS.

4.2.1. Modelo de atención de los siniestros

Para los últimos cinco años hemos consolidado el 99% la gestión de servicios médicos en una sola herramienta tecnológica integral después de contar con cuatro diferentes herramientas, lo cual ha permitido realizar la programación de tareas para definición por reglas de negocio que finalmente se ejecutan de manera automática permitiendo la eficiencia operacional. En la tabla siguiente se encuentra que actualmente estamos en un promedio de automatización del 30% de las autorizaciones de servicios médicos, a la fecha nos encontramos en desarrollo del proyecto de Rutas de Atención con el que se espera llegar a una meta de automatización del 70% en dos años de implementadas.

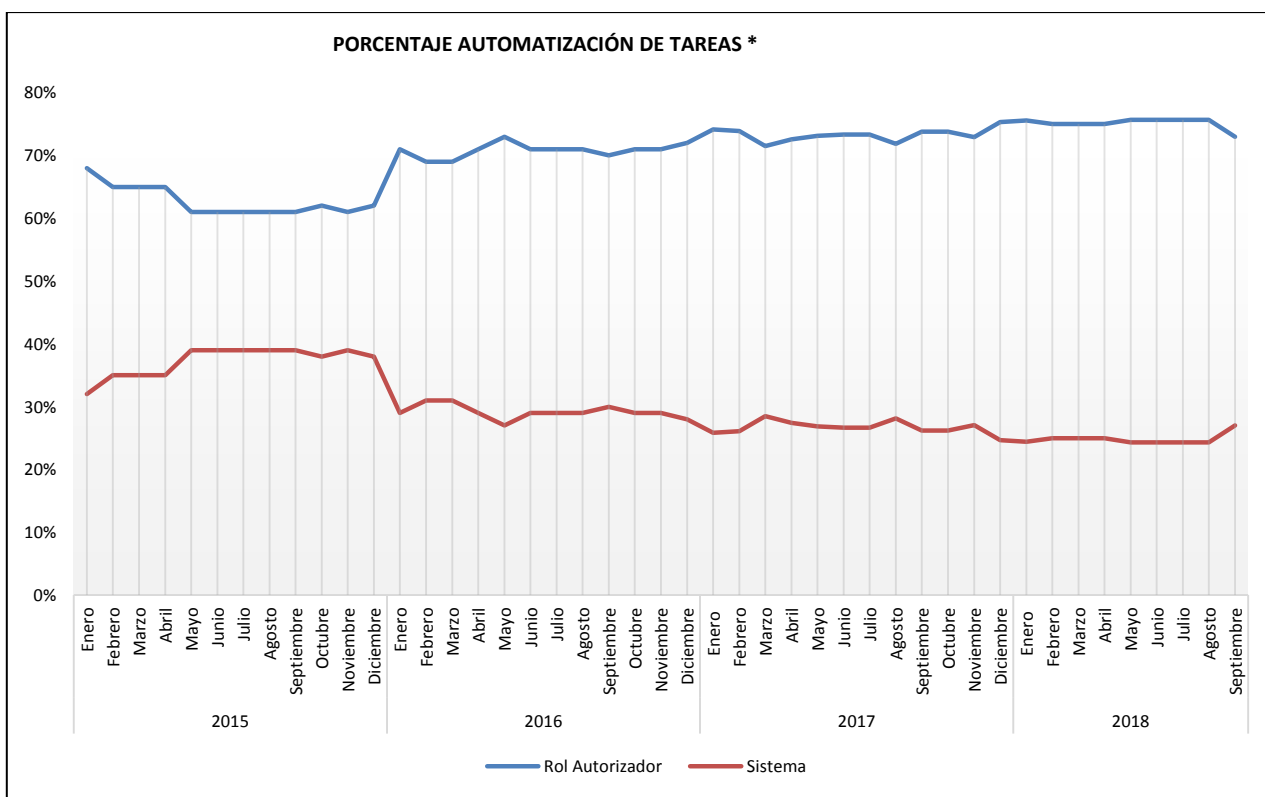


Tabla 1. Porcentaje Automatización de Tareas Asistenciales

Fuente: Positiva Cuida

*No Incluye Informe Médico, Gestión de Alertas Micro gestión

Al implementar una sola herramienta de gestión y con acceso a todos los actores del ecosistema de atención de asistencias médica, se ha permitido disminuir la frecuencia de asistencia de asegurados a los puntos de atención de Positiva mejorando la Percepción de Servicio y de Experiencia, se ha delegado la responsabilidad y el canal WEB a las institución de servicios de salud (IPS), así como al mismo asegurado, mediante la APP lanzada al mercado en el pasado mes de

agosto y con más de 5.000 mil descargas a la fecha. En la tabla siguiente se observa el comportamiento de radicación de servicios por canal de Acceso:

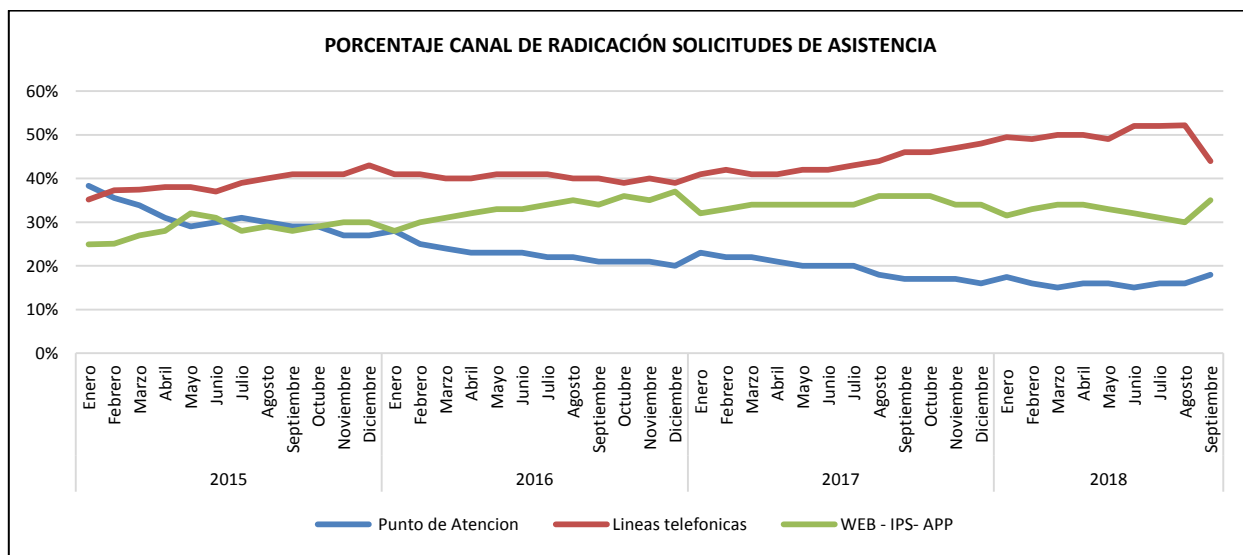
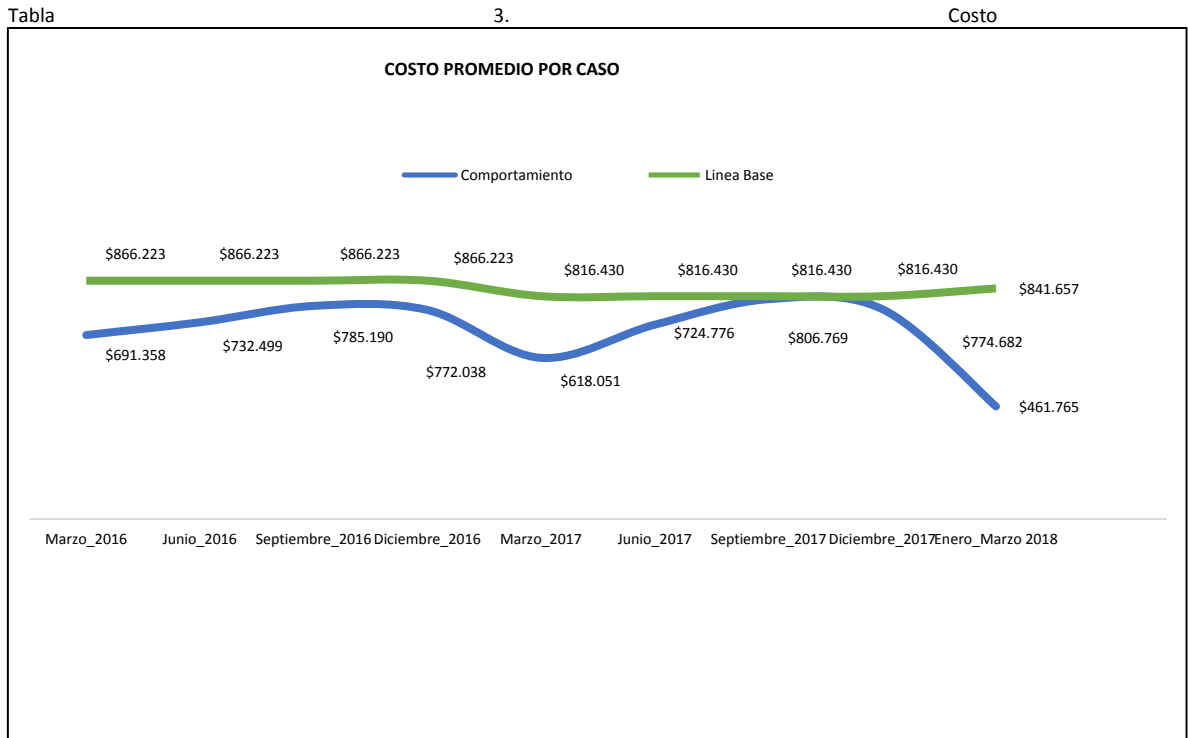


Tabla 2. Porcentaje de Radicación de solicitudes de autorizaciones y asistencia Médica
Fuente: Positiva Cuida

En resultado a la gestión e integración de varias estrategias definidas para ejecutar en los Sub procesos asociados a la Gerencia se establece un indicador de resultados denominado Costo Promedio Por Caso, este pretende evaluar el impacto de las estrategias.

Dentro de las estrategias ejecutadas a la fecha se encuentran, renegociación de tarifas dentro de la Red Asistencial definiendo así unos criterios de segmentación de Red Asistencial (RED POSITIVA), direccionamiento estratégico a la Red Positiva, determinación de origen oportuno y con prioridad a los siniestros de graves y/o de alto costo; ingreso efectivo a los programas especiales de la compañía como son Rehabilitación Integral; asignación de casos a grupo de profesionales del equipo de Micro gestión que garantice el seguimiento a los siniestro.



Promedio por Caso
Fuente: SIMPLE

Un segundo Indicador de resultado integral de la gerencia corresponde a los Días promedio de Incapacidad Temporal, este evalúa la oportunidad en la prestación de servicios, la oportunidad y efectividad en los procedimientos de Rehabilitación, que se encuentran encaminados al reintegro efectivo y la determinación de secuelas oportuna;

Los resultados de los dos indicadores se conciben como control de resultados desde lo operativo, económico y de servicio al cliente empresarial.

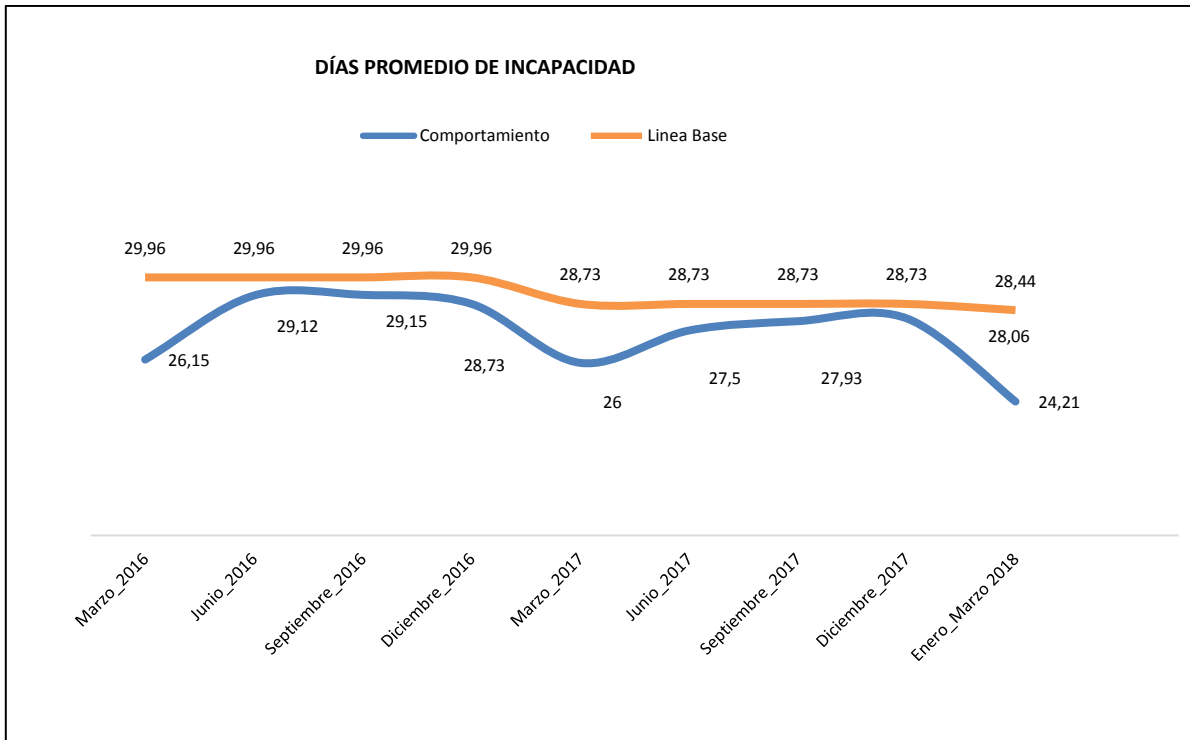
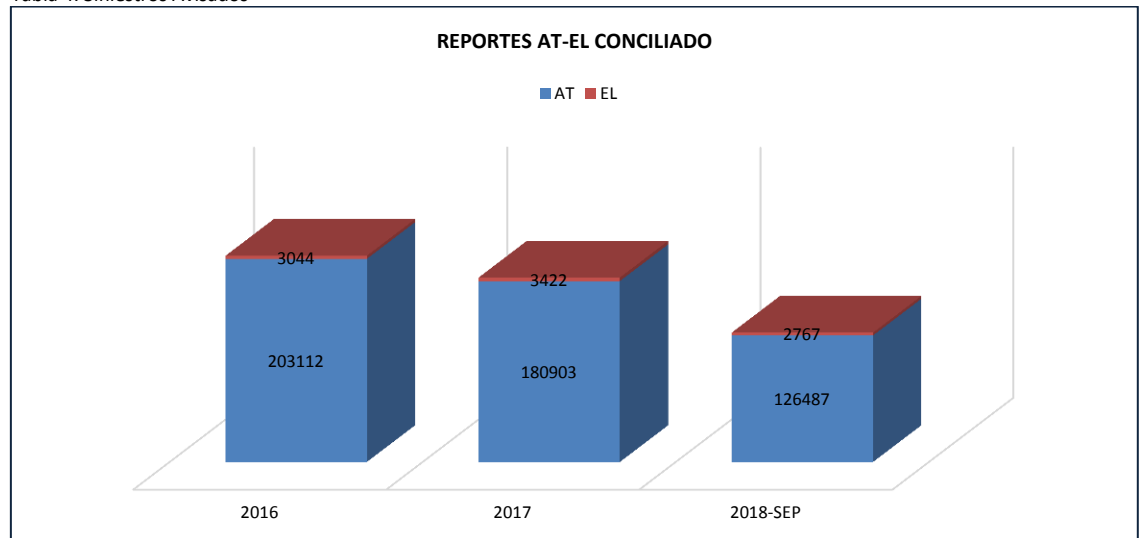


Tabla 4. Días Promedio de Incapacidad
Fuente: SIMPLE

4.2.2. Reporte y comprobación de derechos

Positiva recibe mensualmente un promedio de 15.000 avisos de siniestros nuevos de los cuales 99.8% corresponde a accidentes de trabajo y en promedio solo el 2% de avisos de enfermedad laboral.

Tabla 4. Siniestros Avisados



Fuente: SIARP

De los siniestros reportados a hoy el 81% corresponde a eventos determinados como de origen laboral y los cuales la Compañía debe garantizar el reconocimiento de prestaciones asistenciales y económicas.

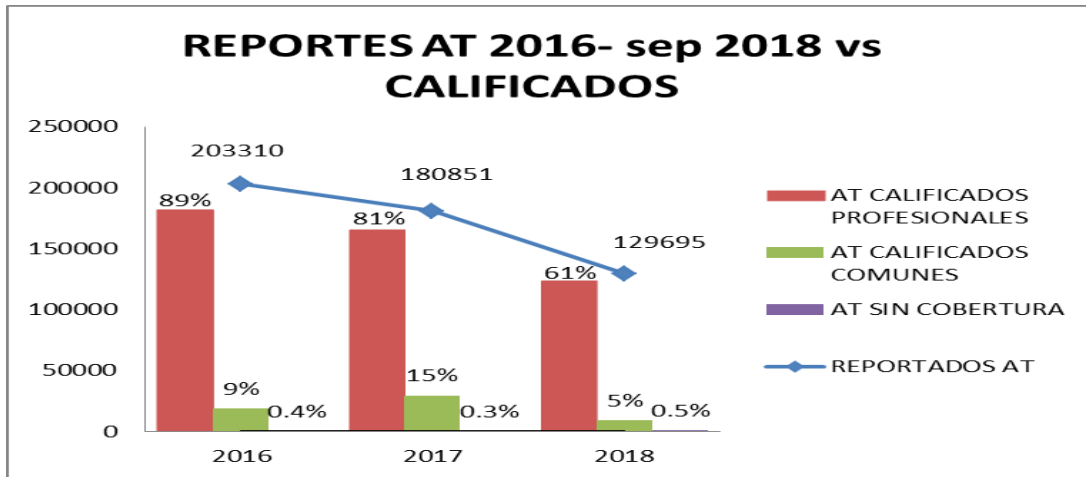


Tabla 5. Estado Final Determinación de Origen
Fuente: SIARP

Los siniestros Mortales han presentado un descenso importante en los últimos años, se han tomado todas las medidas técnicas, jurídicas, administrativas para que los siniestros mortales reconocidos por la Compañía sean efectivos.

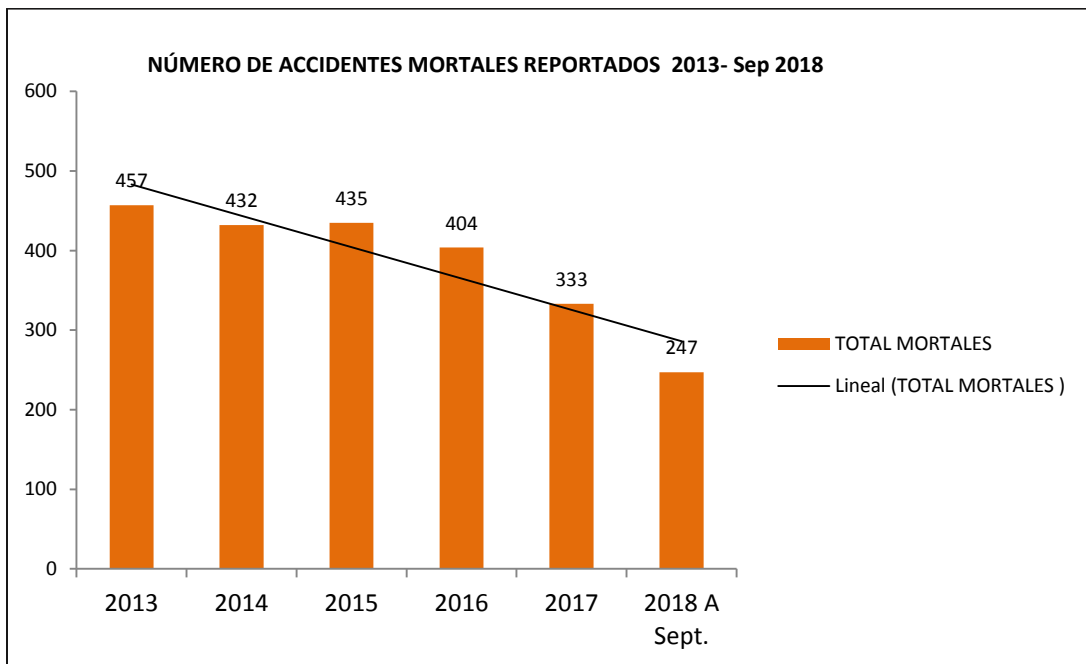


Tabla 6. Comportamiento Siniestros Mortales Reconocidos
Fuente: SIARP

La identificación desde la determinación de origen e ingreso al programa de rehabilitación de siniestros posiblemente inválidos es una estrategia que permite la intervención directa para garantizar menor secuela.

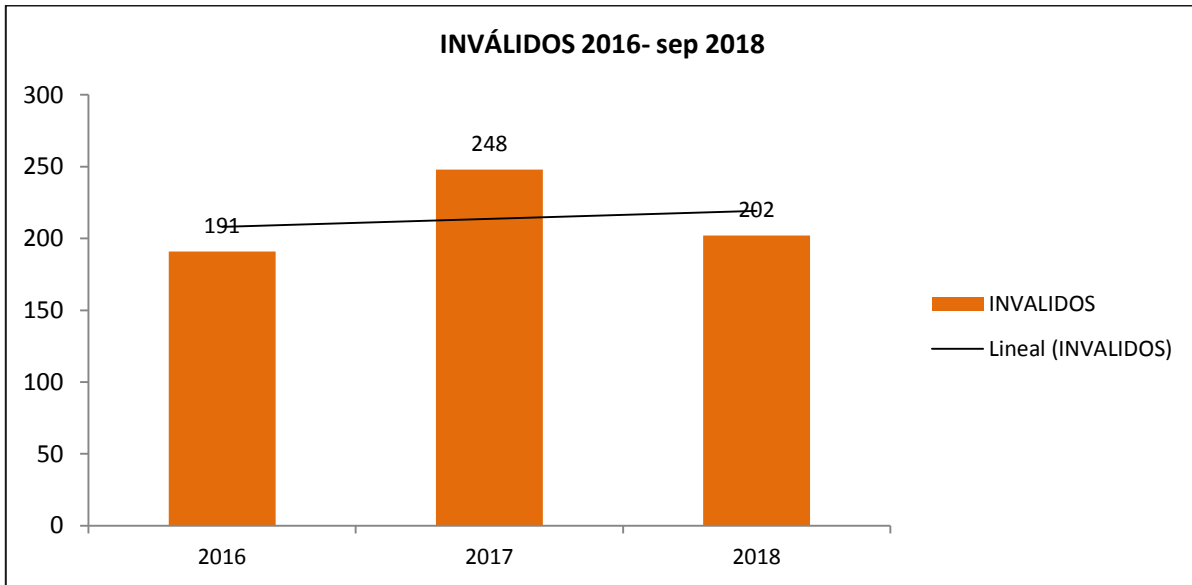


Tabla 7. Comportamiento de Siniestros con PCL mayor al 50%. INVÁLIDOS
Fuente: SIARP

En la siguiente grafica se evidencia el comportamiento de los siniestros con determinación de pérdida de capacidad laboral que genera el derecho a al reconocimiento económico por una Indemnización Permanente Parcial.

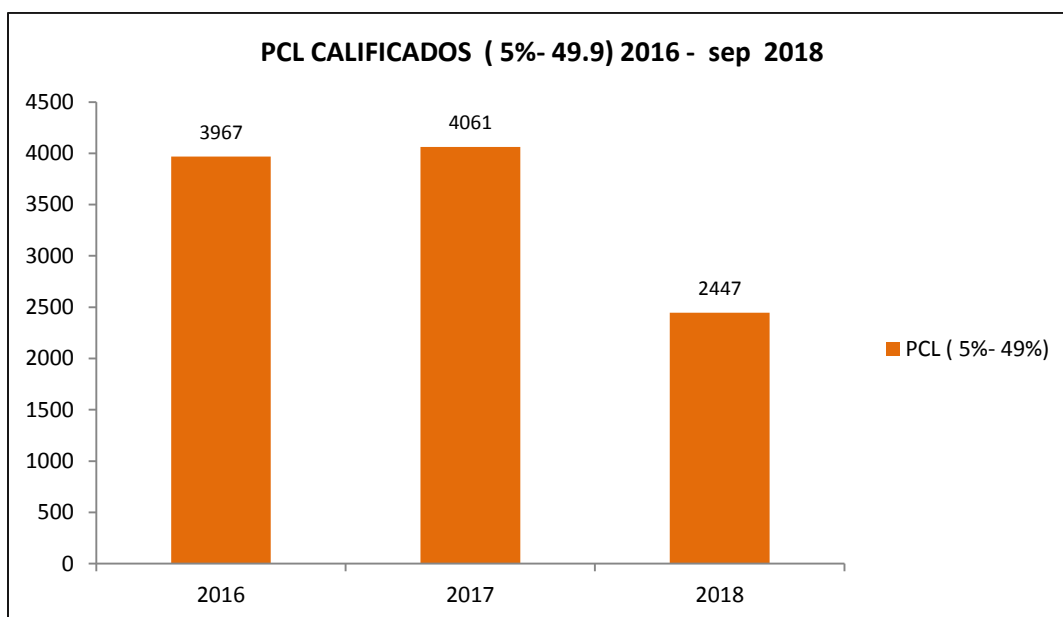


Tabla 8. Comportamiento de Siniestros con PCL mayor al 50%. INVÁLIDOS
Fuente: SIARP

4.2.3. Prestación de servicios de salud

Durante los últimos cinco años presenta una tendencia al aumento de radicación en solicitudes de asistencia médica de forma directa a Positiva, lo que ha permitido realizar el control de la pertinencia en la prestación y pago del servicio.

En la gráfica siguiente se encuentran los volúmenes de radicación de solicitudes de autorizaciones de servicios médicos ingresados por los diferentes canales dispuestos a los asegurados (Positiva Cuida WEB IPS; APP; Líneas telefónicas de asistencia médica y puntos de atención).

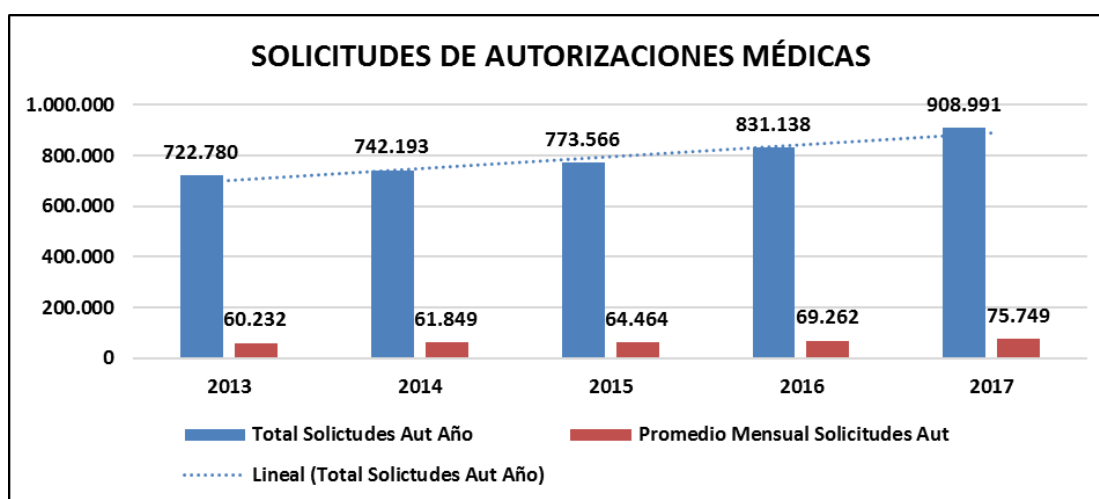


Tabla 9. Solicitudes asistencia médica por año
Fuente: Positiva Cuida

Para el último año el 99% de las solicitudes corresponden al ramo de Riesgos Laborales, el 0.9% a Accidentes Personales y el 0.1% a Pólizas de Salud.



Tabla 10. Autorizaciones de asistencia médica año 2018 por segmento de cliente
Fuente: Positiva Cuida

A continuación, presentamos la tendencia mensual de asegurados en urgencias en Riesgos Laborales, puerta de entrada a la prestación de servicios asistenciales.

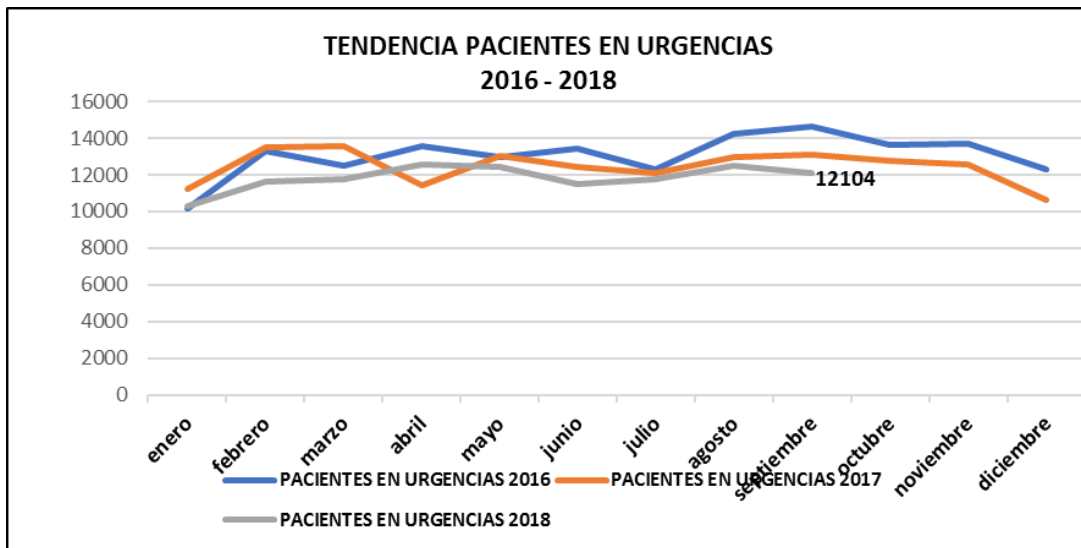


Tabla 11. Tendencia Pacientes en Urgencias 2016-2018
Fuente: Positiva Cuida

Es muy relevante el control de los asegurados hospitalizados teniendo en cuenta a este dato se monitorea la severidad de los siniestros ocurridos avisados y su posible impacto en el costo médico, si bien es cierto los siniestros en urgencias son menos frecuentes en los últimos años lo que podemos evidenciar es que la severidad ha aumentado como se representa en la siguiente gráfica en los últimos meses:

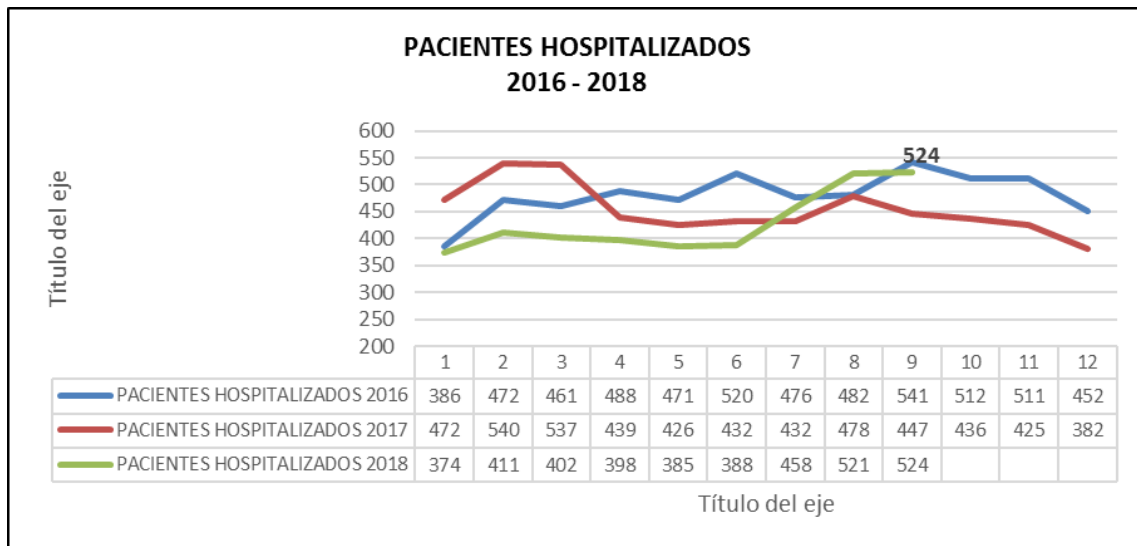


Tabla 12. Tendencia Pacientes en Hospitalización 2016-2018
Fuente: Positiva Cuida

A mayor complejidad presentada en los siniestros reconocidos por la Compañía se encuentra mayor volumen de ingreso al programa de Rehabilitación Integral, adicionalmente se ha mejorado la captación de asegurados con esta necesidad durante la atención del siniestro de manera directa, esto permite mayor control sobre la evolución efectiva de los siniestros, evidenciado a continuación:

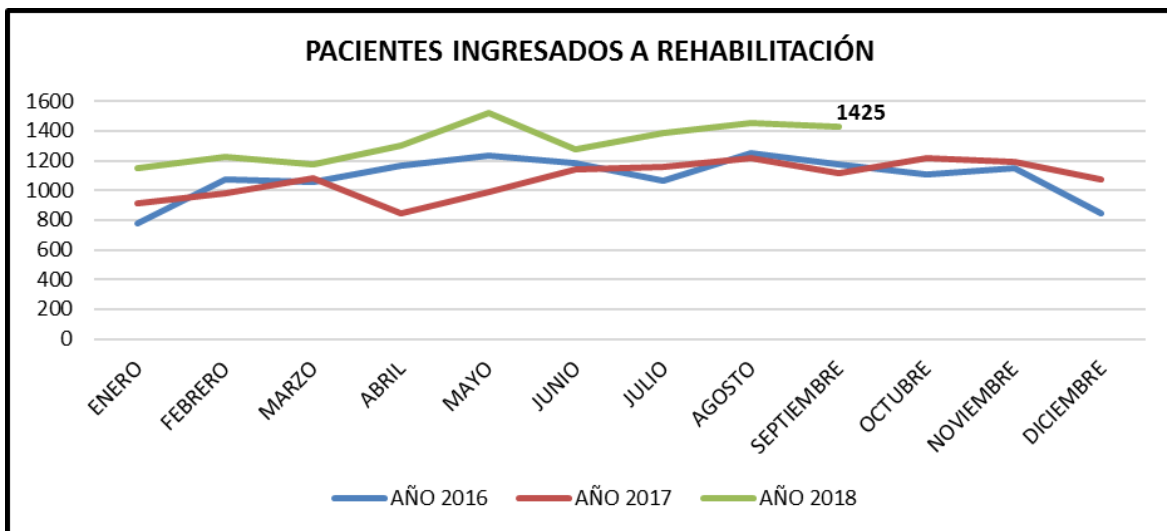


Tabla 13. Tendencia Pacientes Ingresados a Rehabilitación 2016-2018

Fuente: Positiva Cuida

Los cierres formales de rehabilitación integral son insumo fundamental para la determinación de pérdida de capacidad laboral de los siniestros; el reintegro efectivo en las empresas; la suspensión del reconocimiento de prestación económica tipo Incapacidad Laboral.

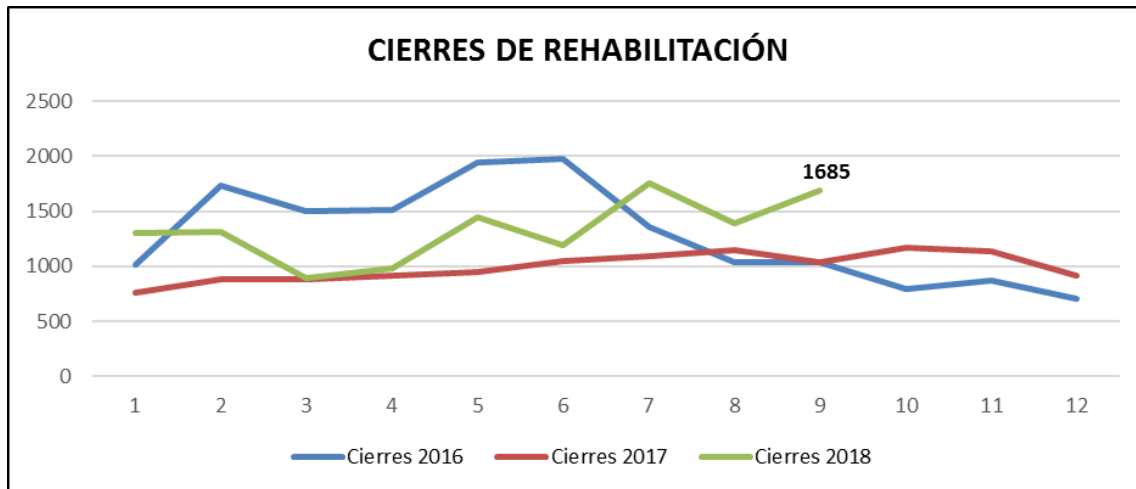


Tabla 14. Tendencia de Siniestros con Cierre formal de Rehabilitación 2016-2018

Fuente: Positiva Cuida

4.2.4. Negociación y control de la red asistencial

A la fecha se ha podido consolidar una Red de Proveedores de 856 contratos Activos para la prestación de servicios y satisfacer las necesidades de los asegurados en Riesgos Laborales; pólizas de accidentes personales; salud y evaluaciones de asegurabilidad a nivel nacional dentro de los que se encuentran:

- Clínicas y Hospitales de todos los niveles de complejidad
- IPS de Imagenología y laboratorio clínico
- Casas y Distribuidores de Material de Osteosíntesis
- Operadores de Dispensación de Medicamentos
- IPS especialistas en Procesos de Rehabilitación Integral y Riesgo Biológico
- Traslado Urgente (ambulancias medicalizadas; Ambulancias Básicas; Aero ambulancias, transporte Helicoptado)
- Operadores de Traslado no urgente
- Asistencia médica internacional

5. PERSPECTIVA ALIADOS ESTRATÉGICOS

5.1. GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO:

Para el año 2013, el proceso de adquisición de bienes y servicios en la Compañía se ejecutaba como un proceso centralizado sin delegación en el nivel directivo para adelantar la gestión contractual. En promedio 1.100 procesos contractuales al año y manejando relaciones básicas con los proveedores.

En el 2014 se avanza en la implementación del Esquema de Abastecimiento Estratégico en pro de identificar proveedores competitivos para alcanzar con ellos acuerdos de largo plazo, de una manera sistemática y colaborativa con la finalidad de asegurar el suministro de los bienes y servicios que la empresa necesita.

Con un grupo importante de proveedores se realizó la actividad “Diálogos con proveedores” dentro del modelo de sostenibilidad corporativa de la Compañía y cuya narrativa fue realizada por el equipo de Sostenibilidad y Cambio Climático de PRICE WATERHOUSE COOPERS - PWC- con el objetivo de identificar, de manera conjunta con los proveedores los componentes de una estrategia Sostenible para Positiva.

Dentro del esquema de abastecimiento estratégico fue inscrito ante la oficina de Proyectos de la organización -PMO- el proyecto fase II Gestión y Control de Proveedores, el cual se adelantó con 25 proveedores a partir de la medición del nivel de implementación SIG en las normas ISO 9001, ISO 14001, e ISO 18001, estableciendo planes de acción con el fin de lograr un mayor nivel de madurez e implementación en cada uno de los sistemas.

Durante el 2015, Positiva avanzó en la adopción del esquema de abastecimiento estratégico, promoviendo alinear el desempeño de los proveedores- aliados a la estrategia de la Compañía. Para este propósito se adelanta en el 2015, nuevamente la actividad “Diálogos con proveedores” con un grupo importante de ellos, dentro del modelo de sostenibilidad corporativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que redunden en beneficio de las partes, reconociendo una vez más la estrecha y directa relación que existe entre la sostenibilidad corporativa de la empresa y la gestión de sus proveedores, atendiendo que el modelo de operación de Positiva tiene un alto componente de tercerización. Como resultado de este diálogo se adquirieron compromisos por parte de los proveedores entre otros, el de continuar con el fortalecimiento de las competencias de los contratistas en los temas de servicio teniendo como pilar la cultura de servicio permanente y la satisfacción del cliente y el promover la comunicación entre proveedores.

Positiva continúa trabajando en el fortalecimiento de las alianzas con sus proveedores y materializa dicha intención en la definición de un indicador estratégico desde la perspectiva de aliados estratégicos cuyo objetivo es lograr gestionar mejores eficiencias con la red de proveedores. Para el cumplimiento de dicho indicador se definió un grupo de aliados con quienes se trabajó conjuntamente en la identificación de aspectos de mejora en pro del beneficio mutuo.

Con base en el nuevo modelo operacional de la Compañía se rediseña el proceso y se formaliza el proceso de Abastecimiento Estratégico, incluyendo el nuevo proceso de Gestión de Proveedores.

Actualmente, se tienen definidos los criterios de segmentación de proveedores con el fin de optimizar las gestiones de proveedores con el enfoque claro de satisfacción del cliente.

Se cuenta con más de 1.000 proveedores registrados.

Durante todas las vigencias se adelantaron jornadas de capacitación en aspectos contractuales para los diferentes niveles de la organización, principalmente a los funcionarios designados como supervisores de contratos.

5.2. MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL

El Modelo de Actuación Comercial Positiva fue creado en el año 2015 y objetivo fue unificar y estandarizar la actividad comercial basada en la Planeación y ejecución.

5.2.1. Ciclo de actuación comercial Positiva



5.2.2. Escuela de Ventas

La escuela de ventas es un programa de capacitación y entrenamiento creado e impulsado por la Vicepresidencia de Negocios desde el año 2014. Su propósito es desarrollar competencias y habilidades comerciales mediante un proceso estructurado de formación, focalizado en apoyar el logro de los resultados e impulsar la productividad, competitividad y el desarrollo en el grupo de ventas.

Objetivos de la Escuela de Ventas:

- Fortalecer la formación y el desarrollo de conocimientos y competencias, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje con foco en la operación comercial para impactar la productividad.
- Fidelización
- Garantizar la satisfacción y experiencia al cliente.
- Contar con personal de alto nivel de desempeño

Estas fueron las principales iniciativas para fortalecer nuestros aliados estratégicos

- Indicadores Gestión y Efectividad Comercial: Definición y aplicación de Indicadores de gestión y efectividad comercial.
- Nuevo Esquema directores comerciales: Se estructuró un esquema de Directores Comerciales exclusivos para Positiva, con remuneración acorde con el resultado de su gestión.
- Fortalecimiento al seguimiento y control a las sucursales: Se fortaleció el seguimiento y control a las Gerencias de sucursales y equipos comerciales a través de reuniones periódicas por Skype
- Automatización nombramiento y vinculación intermediarios: Se automatizó la solicitud de nombramiento y vinculación de intermediarios.
- Segmentación y clasificación de intermediarios: Se segmentaron y clasificaron los intermediarios, creando grupos que permiten definir la estrategia de relacionamiento y planes de beneficios.

5.3. PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL

En el año 2015 se desarrolló el Proyecto de Optimización Organizacional, el cual pretende alinear la estrategia del negocio 2015-2018, modelo de negocios, el modelo operacional con la estructura organizacional, teniendo como marco metodológico los lineamientos adoptados por la organización en especial por nuestra Oficina de Estrategia y Desarrollo y su grupo de PMO.

Debido a que Positiva Compañía de Seguros es una empresa que se encuentra en libre competencia con empresas privadas y a que el principal producto, ROL se encuentra totalmente normado, ha definido desde sus inicios la necesidad de cumplir su promesa de valor con altos estándares de calidad para sus clientes, razón por la cual esta organización se ha adaptado a las necesidades del mercado; ajustando sus estrategias, procesos y procedimientos a fin de poder ser un jugador de valor en el sector seguros.

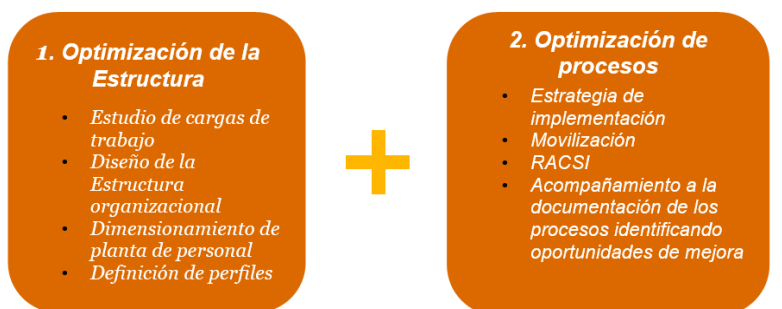
Es así como en año 2012 y al revisar la estrategia, la alta dirección de la Compañía decidió brindar como direccionamiento la diversificación del portafolio de productos, logrando a su vez el mismo objetivo en la producción en primas, es así como amplía su portafolio de 2 a 8 ramos.

Ante la necesidad de articular una arquitectura empresarial, que conjugue todos los elementos antes expuestos, Positiva decidió adoptar un nuevo modelo de negocios y operacional, escogiendo la metodología CANVAS, para tales fines se realizó un análisis teniendo en cuenta las prácticas sectoriales y los cambios del entorno a nivel legal, poblacional y tecnológico; como resultado de esta actividad se identificó que la estructura de procesos de la Compañía podía ser optimizada.

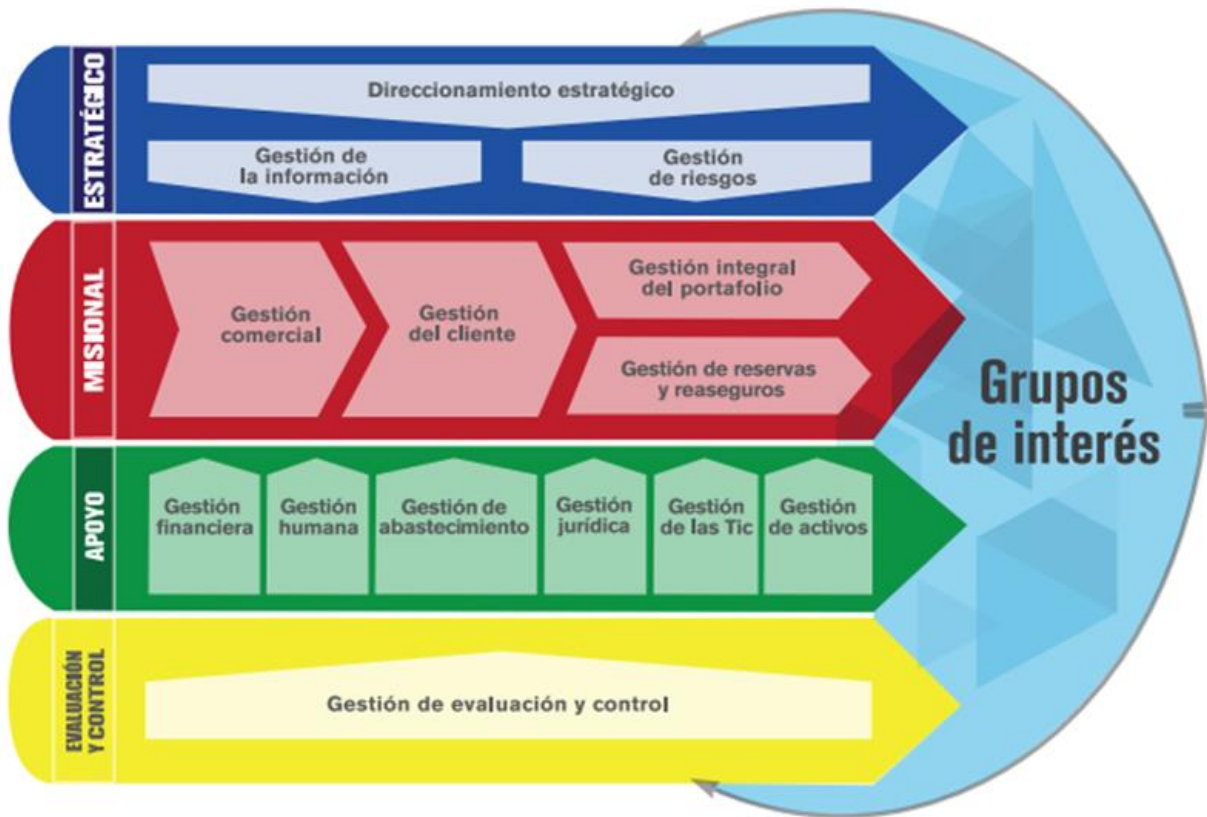
En efecto, se evidenció: a.) Alto nivel de granularidad en la representación. b.) Enfoque de procesos por producto y c.) Baja estandarización de procesos. Esta Compañía desde el año 2012 ha venido adelantado la implementación del modelo de negocio y operacional a través de actividades que permitirían la documentación e integración de los mismos. De otra parte, y durante los años 2012, 2013 y 2014 Positiva se vio afectada negativamente en sus utilidades por factores externos tales como:

- Ajustes por incremento del salario mínimo en la reserva de pensiones
- Selección de riesgo por los competidores ARL llevando a niveles altos de siniestralidad y altos volúmenes de operación para sectores no rentables
- Volatilidad del mercado de inversiones

Positiva identificó oportunidades de mejora en factores internos relacionados con su modelo de negocio y de operación, donde es posible incrementar la eficiencia en procesos, reducir gastos y costos, aumentar ingresos y contar con clientes satisfechos, lo anterior es viable si además de lo expuesto se cuenta con una estructura organizacional que responda a los retos descritos, en este contexto nace el Proyecto de “Optimización Organizacional” el cual contó con dos frentes a saber: El frente de Optimización Procesos y el Frente de Optimización de Estructura Organizacional; Considerando la estrecha relación de los dos frentes de trabajo logrando de esta forma a lo largo de toda la ejecución del proyecto un resultado consistente y potenciar las sinergias propias del proyecto tal como se esquematiza a continuación:



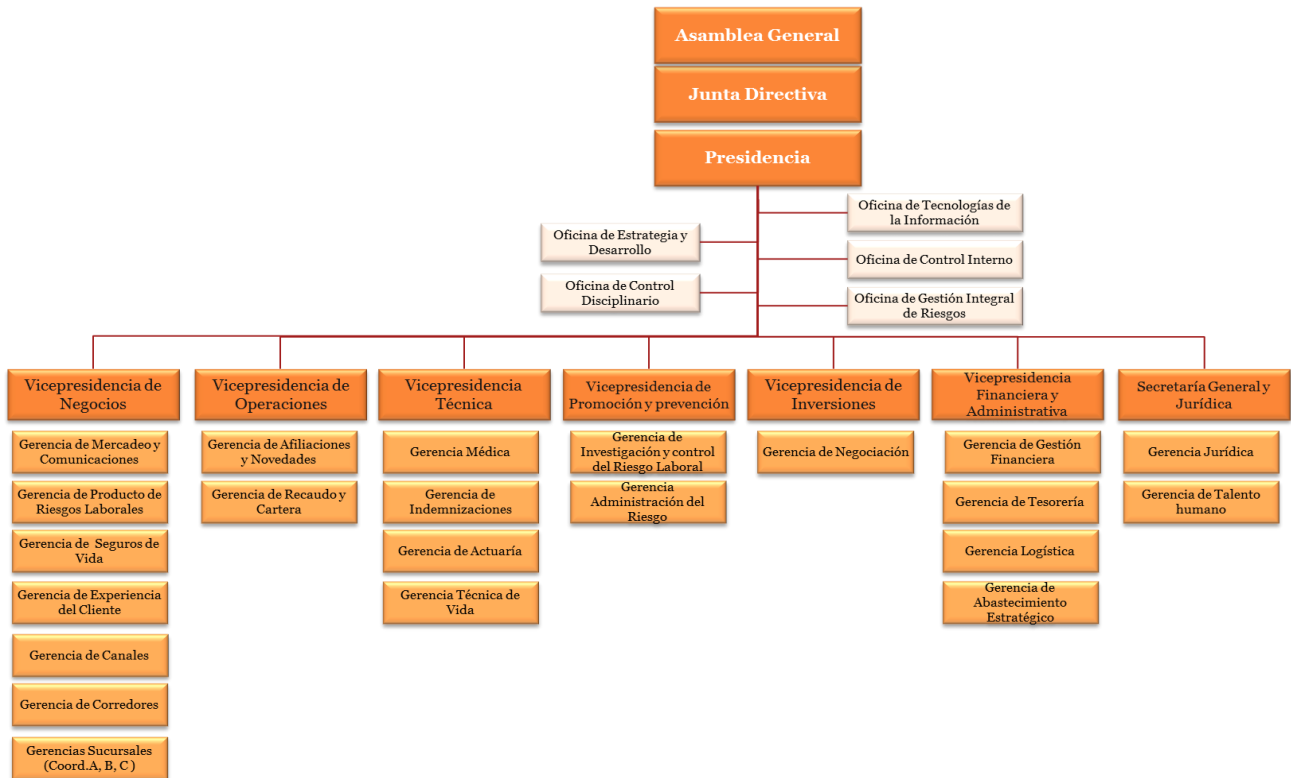
Como resultado se obtiene el nuevo modelo de operación de la compañía y una nueva estructura organizacional



ESTRUCTURA 2016

- Decreto 1677 de 2016 Por el cual se modifica el Decreto 1236 de 2012 (régimen salarial y prestacional)
- Decreto 1678 de 2016 Por el cual se modifica la estructura de Positiva Compañía de Seguros
- Decreto 1679 del 21 de octubre de 2016 Por el cual se modifica la planta de personal de Positiva Compañía de Seguros

Organigrama



5.4. MANTENIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

En el año 2013 la compañía cuenta con las certificaciones de su Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9001: 2008, NTC GP 1000:2009, Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004, y OSHAS 18001:2007 en su casa Matriz y las Regionales Centro y Oriente y Sucursales Cundinamarca y Santander, así mismo en el mes de noviembre del año 2014 amplía su alcance a la Regional Bogotá con sus Sucursales Bogotá Centro Sur y Bogotá Occidente. En el año 2016 se realiza la transición normativa para la implementación de los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001 en su versión 2015, los cuales fueron actualizadas en la auditoria de Renovación de las certificaciones en el mes de octubre 2017, en el año 2018 se recibe el primer seguimiento a estas certificaciones con resultados satisfactorios.



5.5. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO (agosto 2013 – septiembre 2018)

La función de Auditoría Interna se desarrolló basada en la normatividad existente para su ejercicio y las mejores prácticas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados. De esta forma, la responsabilidad se enmarcó en realizar una actividad independiente y objetiva, ayudando a la organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La ejecución de auditoría fue aplicada durante los 5 años, entre otras, en las siguientes evaluaciones:

- Evaluación de la confiabilidad de los sistemas de información contable y financiero.
- Evaluación sobre el funcionamiento, confiabilidad y nivel de madurez del Sistema de Control Interno.
- Evaluación de la calidad y adecuación de los sistemas establecidos para garantizar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, políticas y procedimientos.
- Evaluación de calidad de sistemas y procedimientos para los procesos incorporados en el plan de auditoría.

En desarrollo de los planes anuales de auditoría se evaluaron desde el 2013 a septiembre de 2018 un total de 109 auditorías a procesos y se dio cumplimiento al reporte de un total de 308 informes reglamentarios de responsabilidad de la Oficina de Control Interno. Como resultado de estas auditorías, se identificaron observaciones que dieron origen a recomendaciones e implementación de planes de acción encaminados al fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Aseguradora.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Auditorías realizadas	28	27 a procesos 6 especiales	16 a procesos 19 especiales	17 a procesos 21 especiales	14 a procesos 22 especiales	7 a procesos 19 especiales
Informes reglamentarios de responsabilidad	53	56	60	55	48	36

También se realizaron dentro de su competencia, 87 Auditorias especiales donde se destacan los siguientes temas:

- Hacking Ético A y B
- IAXIS
- SAP Seguimiento
- Controles Generales de Tecnología Parte 1 – 2 – 3.
- Normas Internacionales de Información Financiera NIIF
- Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- Supervisión y Acuerdos de Niveles de Servicio con el proveedor Sistemas y Computadores
- Seguridad y Calidad Circular Externa 042 de 2012 de la Superintendencia Financiera de Colombia
- Sucursales a nivel nacional
- Gestión de Tecnología Parte 1 – 2 – 3.
- Gestión de Seguridad de la Información
- Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- Circular Externa 029 de 2014 (Sistema de Control Interno) de la Superintendencia Financiera de Colombia y Seguridad y Calidad Circular Externa 042 de 2012 de la Superintendencia Financiera de Colombia
- Órdenes administrativas – Superintendencia Financiera de Colombia (Parte A – B – C)

5.6. GESTIÓN JURÍDICA

5.6.1. Gestión de Defensa

Desde la Gerencia Jurídica se gestionaron oportunamente las tutelas, los requerimientos e investigaciones administrativas, y realizar supervisión y seguimiento a los procesos judiciales. Actualmente la Compañía con corte a septiembre registra 1.996 procesos activos, en calidad de demandada, con una reserva asociada de \$68.907.515.915. A continuación, se detalla el número de procesos activos por pretensión:

El comportamiento de los últimos años en proceso activos y reservas asociadas ha sido el siguiente:

año	No. Procesos	Valor Reservas
2015	1483	45,559,171,340
2016	1735	51,121,757,992
2017	1884	62,126,921,335
2018	1966	68,907,515,915

Corte a septiembre 2018

A continuación se presenta el resumen actual de procesos, por pretensión de la siguiente manera:

TOTAL PROCESOS ACTIVOS POR PRETENSIÓN		
PRETENSION	No.	Valor Reserva
INCAPACIDAD TEMPORAL	48	\$128,314,093
INDEMNIZACIÓN POR INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE	330	\$1,320,429,754
PRESTACION ASISTENCIALES	20	\$764,115,840
PENSIÓN DE INVALIDEZ	153	\$13,909,488,417
PENSIÓN DE INVALIDEZ POR COMPATIBILIDAD PENSIONAL	56	\$7,427,334,328
PENSIÓN DE SOBREVIVIENTES	492	\$44,299,775,062
POSITIVA DEMANDANTE	185	\$139,289,314
PROCESOS EJECUTIVOS	100	\$253,393,641
ACREENCIAS LABORALES	71	\$59,200,172
CAMBIO ORIGEN	131	\$148,273,435
INDEMNIZACIÓN DE PERJUICIOS	109	\$105,986,024
RELIQUIDACIÓN PENSIONAL	30	\$37,388,028
ETB	31	\$0
POLIZAS DE SEGUROS	33	\$0
OTRAS	177	\$314,527,807
ACTIVOS	1966	\$68,907,515,915

Como se observa, el mayor número de procesos se concentran en las pretensiones indemnización por incapacidad total y permanente, pensiones de invalidez, y pensiones de sobrevivientes.

Es importante resaltar que la Gerencia Jurídica ha mantenido un porcentaje promedio de fallos a favor de 70%, para un 30% en contra.

Cumplimiento de Sentencias

Durante el año 2014 al 30 de septiembre de 2018, se registraron un total de ochocientos veinte ocho (828) fallos judiciales, cuya parte resolutive contempló condenas económicas por un valor de \$24,582,948,894 pesos.

CUMPLIMIENTO DE SENTENCIAS		
AÑO	FALLOS	VALOR PAGADO
2014	205	\$10,480,237,833.00
2015	209	\$5,123,357,947.00
2016	182	\$4,480,063,719.17
2017	138	\$3,194,669,119.92
2018	94	\$1,304,620,275.27
Total	828	\$24,582,948,894.36

Se debe mencionar que para las vigencias 2014 y 2015, se observan fallos en un porcentaje importante relacionados con prestaciones económicas derivadas de siniestros causados en vigencia del ISS, tales como pensión de invalidez y pensión de sobrevivientes.

Es de destacar que desde el año 2015 a la fecha se puede apreciar una reducción en el número de fallos, debido a la entrada en vigencia de lo dispuesto por el artículo 80 de la Ley 1735 del 2015 y

del Decreto 1437 del 2015, normatividad que determinó la entrega a partir del 30 de junio del 2015, de la administración de las pensiones, cuyos derechos fueron causados originalmente en el Instituto de los Seguros Sociales, las cuales serían asumidas bajo la administración de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social – UGPP.

Así mismo, con apoyo de los diferentes actores del grupo de procesos judiciales de la Gerencia Jurídica, se ha contribuido en la mejora de tiempos, reduciendo el impacto de intereses moratorios y de acciones ejecutivas que hacen más gravosas las condenas viéndose claramente una mejor oportunidad en la atención de la gestión y cumplimiento de los fallos judiciales ejecutoriados.

Como se puede observar en el cuadro, han disminuido los volúmenes de condenas judiciales en contra de esta aseguradora, y sus impactos económicos, pues las causas son analizadas con mayor profundidad, con un mejor manejo del acervo probatorio y con apoyo en los conceptos técnicos y científicos más precisos haciendo más difícil imponer condenas a la compañía.

5.6.2. Gestión de Tutelas

Este proceso tiene como objetivo gestionar oportunamente la respuesta a las acciones de tutelas que sean notificadas en la Compañía por la presunta vulneración a los derechos fundamentales de los afiliados en el servicio prestado.

De acuerdo con el comportamiento histórico del proceso, el mayor porcentaje de tutelas recibidas se concentra en los departamentos de Antioquia, Norte de Santander, y Valle del Cauca, y en la ciudad de Bogotá.

El comportamiento del proceso de tutelas es el siguiente:

AÑO	TUTELAS RECIBIDAS	FALLO A FAVOR	FALLO EN CONTRA
2013	3237	60%	40%
2014	3373	60%	40%
2015	4690	66%	34%
2016	5275	70%	30%
2017	6117	73%	27%
2018 a Sep	4806	68%	32%

Como se puede observar en estos últimos años se ha mantenido en promedio un 66% de fallos a favor de la Compañía.

5.6.3. Conciliaciones.

La Compañía dando cumplimiento a la normatividad vigente adoptó un Comité de Conciliación y Defensa Judicial, cuyo objetivo es ser la Instancia administrativa en sede de estudio, que permite el análisis de las pretensiones instauradas contra de la Compañía a través del aparato judicial, formulando la necesidad de conciliar o no las pretensiones de la demanda.

Este Comité se reúne de manera quincenal y tiene como asistentes el Gerente Jurídico y profesionales de apoyo del proceso; Vicepresidencia de Operaciones – Gerencia de Afiliaciones y Novedades; Secretaría General; Vicepresidencia Técnica – Gerencia de Indemnizaciones y Gerencia Médica.

El comportamiento de este proceso es el siguiente:

CASOS SOMETIDOS A COMITÉ DE CONCILIACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
No. CASOS CON CONCEPTO DE CONCILIAR	99	32	44	73	76
No. CASOS CON CONCEPTO DE NO CONCILIAR	389	443	417	426	340
No. CASOS SOMETIDOS A COMITÉ DE CONCILIACIÓN:	488	475	461	499	416

5.6.4. Procesos ejecutivos.

Este proceso tiene como objetivo efectuar un control eficiente y oportuno de los procesos ejecutivos que ingresan a la Compañía, obteniendo una efectiva recuperación de recursos embargados.

Con corte al mes de septiembre 2018, la Compañía registra un total de 103 procesos ejecutivos activos a la fecha se han recuperado 1.345 millones.

A continuación, se presenta el detalle del comportamiento de los procesos ejecutivos de los últimos años

AÑO	EMBARGOS APLICADOS	No.EMBARGOS	VALOR RECUPERACIÓN EMBARGOS
2015	\$5,117,097,192	118	\$1,714,065,683
2016	\$6,578,915,323	96	\$2,737,889,187
2017	\$4,324,372,964	110	\$5,256,500,000
01/09/2018	\$10,964,000,000	103	\$1,345,800,000

5.6.5. Investigaciones Administrativas.

En el año 2014, se realizó una mejora al proceso, buscando un mejor control de estos requerimientos, migrando a la herramienta de PQR, es así como se logran alertas de vencimiento, reportes entre otros.

A continuación, se relacionan el total de requerimientos recibidos anualmente, es importante mencionar que en el año 2014, sólo se cuenta con información en parte de la vigencia por la implementación de dicho aplicativo.



6. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

6.1. CAPITAL HUMANO

La Gerencia de Talento Humano desarrollo un modelo mediante la metodología del Great Place to Work Institute que permite el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas: la persona con la administración, con su rol en la Compañía y con sus compañeros de trabajo.

Great Place to Work® Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

- La Confianza que inspiran los líderes y la empresa
- La Camaradería presente en el grupo de trabajo
- El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa

La implementación de este modelo en la compañía se inició en el 2013 y a través de una encuesta cuyo objetivo fue conocer el sentir de nuestros colaboradores y en general se ha observado en Positiva, un ambiente laboral **satisfactorio**. A continuación, relacionamos los resultados:

ÍNDICE DE AMBIENTE LABORAL

2013	2014	2015	2016	2017
71,1	63,3	66,1	66,6	67,8
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactoria	Satisfactoria

No obstante, es compromiso de todos hacer de Positiva “Un gran Lugar para trabajar en el que se confía en las personas con las que se trabaja, se siente orgullo de lo que se hace y se siente orgullo de la empresa”.

Una vez se reciben los resultados de las encuestas se han trabajado en talleres de Estrategia Gestión Ambiente de Trabajo en el que se abordan las prioridades de intervención. Además, se abre un espacio de reflexión y discusión alrededor de las iniciativas y acciones que contribuirían al proceso de transformación del Ambiente Laboral, para que la organización alcance el objetivo propuesto para la próxima valoración.

6.2. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Positiva busca mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo a través de los diferentes programas enfocados a prevenir accidentes de trabajo y enfermedad laboral relacionados con la actividad laboral de nuestros colaboradores, logrando así el bienestar físico, mental y social de los mismos.

Dentro de este proceso se definieron los siguientes programas de Seguridad y Salud en el Trabajo:



6.2.1. Programa de vigilancia epidemiológica

Programa Desórdenes Músculo Esqueléticos - DME

Este programa se inicia con un diagnóstico de las condiciones de salud a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de la Compañía, cuyos resultados arrojan la criticidad de la sintomatología presentada y las condiciones de trabajo.

Con base en los resultados se han desarrollado actividades como:

- Inspecciones de Ergonomía a puestos de trabajo: cuyo objetivo es identificar, organizar y relacionar los eventos generadores de Desórdenes Músculo esqueléticos en la empresa.
- Capacitaciones y talleres con el fin de desarrollar competencias específicas para el autocuidado en prevención de DME.
- Jornadas de ajuste de las palancas en sillas teniendo en cuenta la antropometría de los colaboradores, con el objetivo de favorecer el buen estado de las mismas y promover así una higiene postural adecuada.
- Jornadas para la entrega de Elementos de Confort Ergonómico como descansa pies, diademas, elevador para el monitor y portátil.
- Evaluaciones músculo esqueléticas para funcionarios nuevos con sintomatología alta, con el fin de identificar signos y síntomas que permitan dar recomendaciones al trabajador y seguimiento.
- Escuelas Terapéuticas son actividades grupales enfocadas a mejorar la sintomatología musculoesquelética, a través de la realización de ejercicio terapéutico controlado.

- Educación al trabajador en la promoción y control de la sintomatología presentada en el trabajo y a nivel extra laboral, y crear autogestión en el desarrollo de hábitos de vida saludable.
- Programa de actividad física enfocado al control del Riesgo Cardiovascular.

6.3. GESTIÓN TECNOLÓGICA

6.3.1. Optimización de Procesos

En busca del mejoramiento continuo, se está realizando la optimización de los procesos de la Oficina de Tecnología y de Información. En tal virtud, se están llevando a cabo las siguientes actividades:

- Revisión de procesos repetidos.
- Revisión de los riesgos asociados a los procesos y la efectividad de sus controles.
- Eliminación de documentación obsoleta.
- Ajustes a la documentación de acuerdo con la reestructuración de la Compañía.

6.3.2. Gestión alto impacto con TI

APP

Se implementó la APP Conexión Positiva

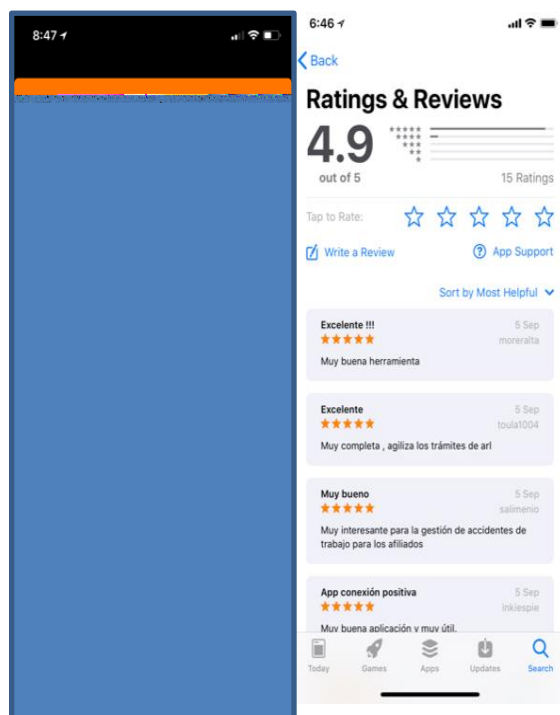
APP Positiva



Más de **35 mil** solicitudes ha atendido la APP Positiva ARL

Se ha descargado **4.875**

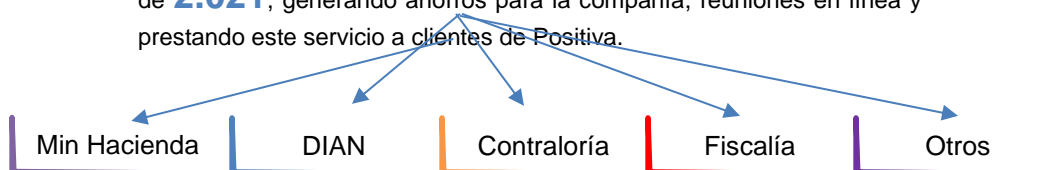
Skype



Videoconferencia Skype



Se pasó de realizar **740** videoconferencias organizadas al año a más de **2.021**, generando ahorros para la compañía, reuniones en línea y prestando este servicio a clientes de Positiva.



Videoconferencia 10 años POSITIVA con las sucursales a nivel nacional

10 de septiembre 2018

Duración:

6:17 a 11:37 GMT -5 (5 horas 20 minutos)

COMPLETADA

Skype Empresarial

Organizador



Oficina Tecnológicas de la Información

Participantes

55 participantes



6.3.3. Implementación ALISSTA

Se implementó el sistema ALISSTA como un servicio de calidad, diferenciador tecnológico para los clientes Platino de Positiva



Herramienta Tecnológica en la nube al servicio de nuestros clientes para la Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

ALISSTA WEB

Empresas Activas **5.100**

Usuarios que Acceden **6.141**

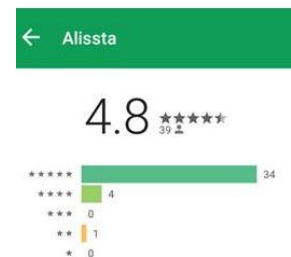
Transacciones **135.519**

APP ALISSTA

Se ha descargado **1.410**

Calificación APP **4,8** sobre **5,0**

Disponibilidad **99.86%**



6.3.4. Implementación Business Intelligence

La compañía logró una sinergia entre las diferentes Vicepresidencias, Oficinas, Gerencias y Sucursales, a la hora de compartir y analizar la información corporativa, gracias a la implementación del proyecto “Analítica en la nube” con tecnología SAP®. Esto la posiciona como una de las empresas del sector público que avanza hacia la transformación digital para beneficio de sus clientes y empleados.

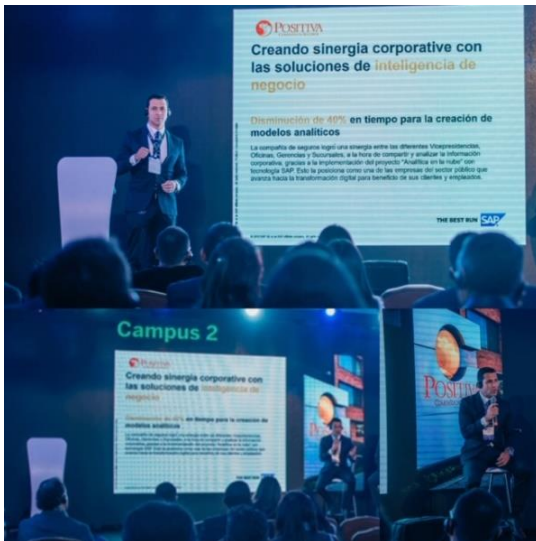


Sistema de Inteligencia de Negocios en la Nube

La	Aumento del 16% al 77%	Disminución del 40%	Gobierno en la toma de decisiones mediante la centralización de BI
	En la usabilidad de las herramientas de Business Intelligence.	En la creación de modelos Analíticos.	



La implementación del Business Intelligence en la Compañía fue considerada un caso de éxito por SAP, siendo invitados a presentar en SAP Executive Summit 2018 de Bogotá y Medellín.



6.3.5. Productos digitales 100% - BICIBLES

Se implementó Bicibles el primer producto completamente digital de Positiva.

Seguro para Biciusuarios



- ✓ **23** pólizas vendidas al 05 de agosto.
- ✓ Tiempos de Proceso compra **4.5** min.
- ✓ Emisión en **2** días hábiles.
- ✓ El técnico dura **15** minutos emitiendo.
- ✓ ANS Indemnización **8** días hábiles.
- ✓ Lanzamiento externo **25** de agosto Vuelta a España.

7. ACOMPAÑAMIENTO DURANTE EL EMPALME

El proceso de empalme dio inicio el 19 Octubre, con el acompañamiento del Dr. Álvaro Vélez y se desarrolló con las presentaciones de la Presidencia, la Compañía, la Secretaria General, las Oficinas de Estrategia y Desarrollo, Gestión Integral de Riesgo, Control Interno, Control Interno Disciplinario y Tecnologías de la Información. También se sostuvieron reuniones con las Vicepresidencias Financiera y Administrativa, de Negocios, Promoción y Prevención, Técnica, Inversiones y Operaciones.

Adicionalmente, el Dr. Vélez acompañó el Comité de Auditoría y la Reunión de Junta Directiva correspondientes al mes de octubre.

Es de anotar que se hizo entrega física y en medio magnética de cada una de las presentaciones realizadas, las cuales fueron mencionadas anteriormente. La información complementaria que fue requerida en las reuniones de empalme, también fue suministrada en su oportunidad.

8. RECONOCIMIENTOS ESPECIALES

8.1. Reconocimiento Internacional

- El instituto para la excelencia profesional de España, otorga a POSITIVA el reconocimiento a su laboral profesional y compromiso con la excelencia. Madrid 27 de abril de 2018.
- El Consejo General de Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo de España, acredita como miembro de honor del Consejo General a POSITIVA. Madrid 3 de marzo de 2018.
- El gobierno de Francia Civisme Dévouement International, L'association nationale voulan donner une preuve de sa reconnaissance décerne sa medaille. 4 de diciembre de 2017.
- Medalla de Oro al Mérito Profesional de las Relaciones Industriales y las Ciencias del Trabajo con Distintivo Rojo, otorgada por el Consejo General de Relaciones Industriales y Licenciados en Ciencias del Trabajo en el Real Instituto de Estudios Asturianos de España, marzo 2017
- Medalla de Oro al Mérito Profesional otorgada por la Comisión de Honores y Recompensas del Consejo General de Profesionales de Seguridad y Salud en el Trabajo de España, agosto de 2017.
- Premio Iberoamericano de la Seguridad y Salud en el Trabajo “José Celestino Mutis” por la destacada labor en pro de la ciencia, ética y liderazgo SST – Granada España, otorgado por el Consejo General de Profesionales de la Seguridad y Salud en el Trabajo de España. Noviembre 2017

8.2. Reconocimiento Nacional

- Por la gestión de la promoción de la salud y la prevención de los riesgos laborales en Colombia, entregado por el Comando de Personal del Ejército Nacional de Colombia y la Dirección de Preservación y Seguridad del Ejercito COPER. Febrero de 2018.

9. ANEXOS

- Anexo No. 3-A Información Financiera
- Anexo No. 3-B Información de Activos
- Anexo No. 3-C Relación de Inventarios septiembre 2018
- Anexo No. 4 planta de personal
- Anexo No. 5 Programas, estudios y proyectos
- Anexo No. 7 Ejecución Presupuestal
- Anexo No. 8 Contratación 2013-2018
- Anexo No. 9 Reglamentos y Manuales 2013 – 2018