



PLATAFORMA ESTRATEGICA 2011 - 2014

PLATAFORMA ESTRATEGICA



1. MAPA ESTRATEGICO 2011 - 2014



MAPA ESTRATEGICO (LINEAMIENTOS)



MAPA ESTRATEGICO (OBJETIVOS ESTRATEGICOS)



2. BALANCED SCORECARD 2011 - 2014



3. INICIATIVAS ESTRATEGICAS



MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS POR OBJETIVOS

MAPA ESTRATEGICO 2011 - 2014

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

MISION

Satisfacer las necesidades de aseguramiento y protección de las personas en el mercado nacional e internacional, con responsabilidad y compromiso, a través de nuestros productos y servicios, encaminados al cumplimiento de

VISION

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

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2011 - 2014

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Asegurar la generación de valor

PERSPECTIVA CLIENTE / ASEGURADOS

- Crecimiento en asegurados

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

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

PERSPECTIVA ALIADOS ESTRATEGICOS

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

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

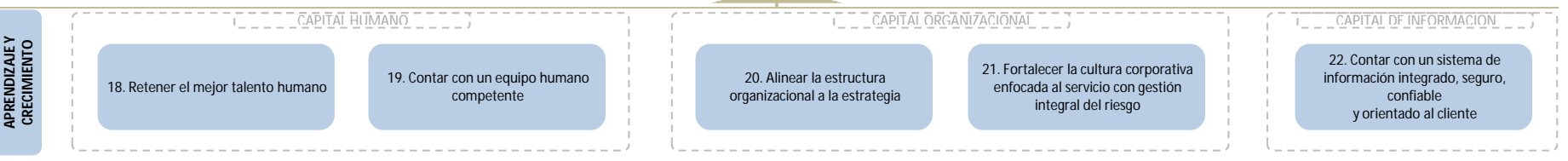
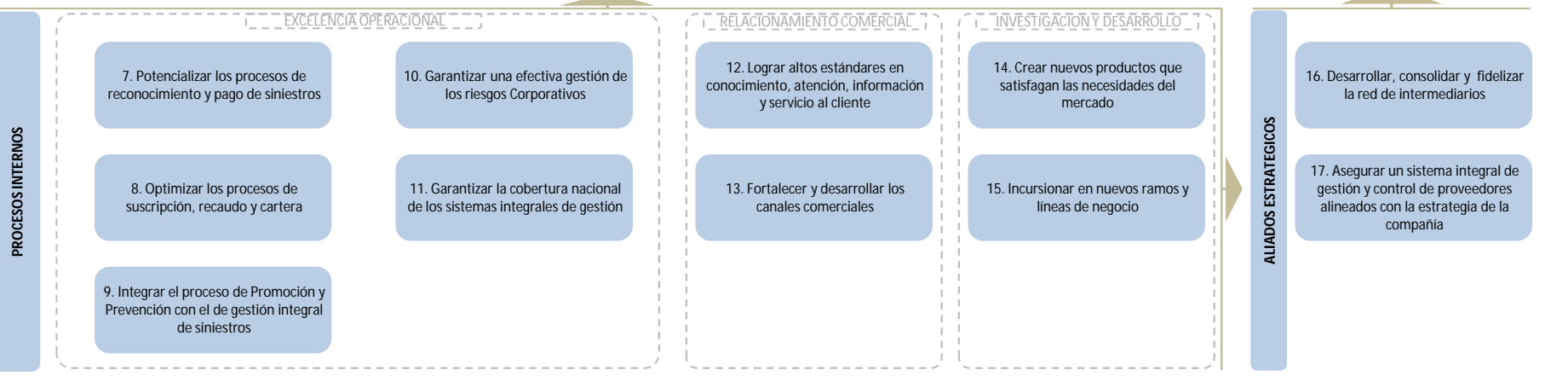
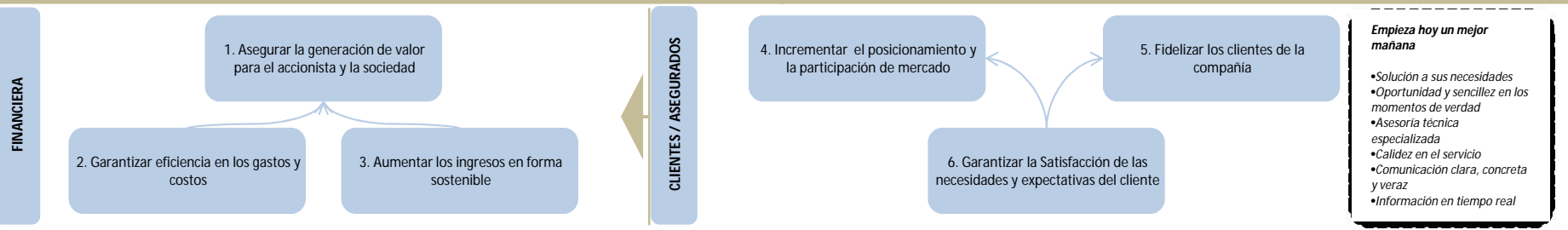
- Gente competente técnicamente que investiga e innova
- Sistemas de información de alta movilidad, integrados, flexibles y orientados al cliente

MAPA ESTRATEGICO 2011 - 2014

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

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

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





**BALANCED SCORECARD
2011 - 2014**

	#	OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	INDICADOR DE GESTION		META				
				#	INDICADOR	FORMULA	2011	2012	2013	2014
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	Asegurar la generación de valor para el accionista y la sociedad	Alcanzar la mayor rentabilidad del patrimonio manteniendo el equilibrio financiero y garantizando la creación de valor para el accionista y la sociedad	1	Rentabilidad Financiera (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	1,76%	5,8%	6,4%	7,5%
				2	Rentabilidad Económica (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total	0,35%	> WACC	> WACC	> WACC
	2	Garantizar la eficiencia en los gastos y costos	Gestionar de manera eficiente los costos y gastos operacionales y no operacionales de la compañía	3	Índice de Siniestralidad	Siniestros Incurridos / Primas Devengadas	≤ 0,43	≤ 0,58	≤ 0,56	≤ 0,56
				4	Índice Combinado	(Siniestros Incurridos + Costos de Comisiones + Otros Costos de Seguros + Gastos de Operación) / Primas Devengadas	< 0,96	< 0,99	< 0,98	< 0,97
	3	Aumentar los ingresos de forma sostenible	Aumentar constantemente los ingresos operacionales y no operacionales	5	Crecimiento de Ingresos por Primas Emitidas	(Ingresos por Primas Emitidas Periodo Actual / Ingresos por Primas Emitidas mismo Periodo Año Anterior) - 1	11,3%	15,4%	19,3%	20,0%
				6	Índice de Rentabilidad del Portafolio	Rentabilidad del portafolio / Tasa de interés técnica ponderada	1,06	1,08	1,10	1,12
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	4	Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Crecer en el mercado de seguros de personas, penetrar y desarrollar nuevos mercados y segmentos que nos permitan incrementar nuestra participación de mercado y nuestro posicionamiento	7	Participación en el Mercado ARP	Primas emitidas de ARP en la Compañía / Total primas Emitidas en el SGRP	24,0%	24,0%	25,0%	25,0%
				8	Participación en el Mercado VIDA Individual	Primas emitidas de VIDA Individual en la Compañía / Total primas Emitidas de VIDA Individual en el sector	1,1%	1,5%	2,0%	2,5%
				9	Participación en el Mercado VIDA Grupo	Primas emitidas de VIDA Grupo en la Compañía / Total primas Emitidas de VIDA Grupo en el sector	0,3%	0,8%	1,0%	1,5%
				10	Participación en el Mercado de Rentas Vitalicias	Primas emitidas de Rentas Vitalicias en la Compañía / Total primas Emitidas de Rentas Vitalicias en el sector	1,0%	1,5%	2,2%	3,3%
				11	Participación en el Mercado de Seguros de Accidentes Personales	Primas emitidas de Accidentes Personales en la Compañía / Total primas Emitidas de Accidentes Personales en el sector	0,2%	0,8%	1,0%	1,5%
				12	Nivel de recordación	Total de personas que recuerdan a Positiva / Total de personas encuestadas de la categoría	20,0%			
	5	Fidelizar los clientes de la compañía	Garantizar el mantenimiento, retención y fidelización de nuestros clientes	13	Mantenimiento de empresas objetivo	Número de Empresas objetivo que se mantienen / Número total de empresas objetivo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				14	Persistencia de pólizas	Pólizas mantenidas / Total pólizas vigentes	87,0%	87%	87%	87%
	6	Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Garantizar el nivel de satisfacción de nuestros clientes (empleador, asegurados), siendo reconocidos por el cumplimiento de nuestra propuesta de valor	15	Percepción del Cliente	Clientes Satisfechos (T3B) / Clientes Encuestados	90,0%	95%	95%	95%



BALANCED SCORECARD 2011 - 2014

#	OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	INDICADOR DE GESTION		META				
			#	INDICADOR	FORMULA	2011	2012	2013	2014
7	Potencializar los procesos de reconocimiento y pago de siniestros	Agilizar los proceso de decisión, reconocimiento y pago de prestaciones económicas y asistenciales	16	Índice de Prestaciones Económicas Decididas	$\frac{\text{Número de Prestaciones Económicas Decididas en Término}}{\text{Número de Solicitudes de Prestaciones económicas Recibidas en Término}}$	99,0%	100%	100%	100%
			17	% Prestaciones Económicas pagadas dentro del tiempo establecido	$\frac{\text{Número de prestaciones económicas pagadas dentro del tiempo establecido}}{\text{Total de prestaciones económicas recibidas que se decidieron para pago}}$	99,0%	100%	100%	100%
			18	% Facturas de Prestaciones Asistenciales pagadas dentro del tiempo establecido	$\frac{\text{Número de facturas pagadas dentro del tiempo establecido}}{\text{Total de facturas recibidas que se decidieron para pago}}$	100%	1	1	1
8	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Mejorar permanentemente los procesos de suscripción, recaudo y cartera fortaleciendo la comunicación, oportunidad y seguimiento	19	Índice de consistencia de la bases de datos	Información Consistente / Muestra auditada	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%
			20	% Recaudo de Primas Emitidas	Recaudo mes actual / Primas Emitidas mes anterior	97,0%	98,0%	99,0%	99,0%
			21	Recuperación de cartera	$\frac{\text{Cartera depurada} + \text{Cartera recuperada} + \text{Coactivo}}{\text{Cartera presupuestada a recuperar}}$	100% (\$28.000 mill)	100,0%	100,0%	100,0%
9	Integrar el proceso de PyP y la gestión integral de siniestros	Contribuir efectivamente en la disminución de la siniestralidad mediante la implementación de estrategias integrales de gestión en PYP	22	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo	$\frac{\text{No. de AT Reportados}}{\text{No. de Trabajadores Afiliados}} * 100$	6,45	6,22	6,12	6,08
			23	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo Mortales	$\frac{\text{No. de AT Mortales Reportados}}{\text{No. de Trabajadores Afiliados}} * 100.000$	28,53	26,26	25,34	24,90
			24	Nivel de VaR	VaR Diversificado / Posición en Riesgo	≤ 3%	≤ 3%	≤ 3%	≤ 3%
10	Garantizar una efectiva gestión de los riesgos corporativos	Garantizar una adecuada gestión de los riesgos que permita proteger los intereses y el patrimonio de la compañía	25	Grado de Variación del Score de Riesgo de Perfil Alto y Extremo	$\frac{\text{Score de Riesgos de Perfil Alto y Extremo (Mes Actual)}}{\text{Score de Riesgos de Perfil Alto y Extremo al Cierre de 2010}} - 1$	-5,0%	Se define con Revisión Anual de riesgos	Se define con Revisión Anual de riesgos	Se define con Revisión Anual de riesgos
11	Garantizar la cobertura nacional de los sistemas integrales de gestión	Asegurar el cumplimiento de los Sistemas Integrales de Gestión (Calidad, S&SO, Ambiente, RUC, Seguridad de la Información, Riesgos, Continuidad, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión del Servicio) en todos los niveles de la compañía	26	Índice de Cobertura SIG	$\frac{\text{Actividades ejecutadas cobertura SIG}}{\text{Actividades programadas cobertura SIG}}$	100,0%	100,0%		
12	Lograr altos estándares en conocimiento, atención, información y servicio al cliente	Alcanzar un excelente conocimiento del cliente para brindarle atención e información adecuada	27	Ejecución de Investigaciones de Mercado	$\frac{\text{Investigaciones de mercado realizadas}}{\text{Investigaciones de mercado programadas}}$	100%	100%	100%	100%
			28	Tasa de Quejas, Reclamos, Derechos de Petición, Tutelas y Desacatos	$\frac{\text{((Quejas y Reclamos + Derechos de Petición + Tutelas) / Número total de Afiliados a la Compañía)}}{1.000}$	7,00	6,80	5,90	5,00
13	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales existentes y desarrollar nuevos a nivel nacional e internacional	29	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas por canales comerciales ARP	$\frac{\text{Primas Emitidas (nuevas) por canales ARP}}{\text{Presupuestadas por canales ARP}}$	100% (\$22.543.448.667)	100%	100%	100%
			30	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas por canales comerciales de Ramos de VIDA	$\frac{\text{Primas Emitidas (nuevas) por canales VIDA}}{\text{Presupuestadas por canales VIDA}}$	100% (\$18.050.000.000)	100%	100%	100%
14	Crear nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado	Desarrollar productos, dentro del tiempo estimado, definido en la Planificación de Productos	31	Cumplimiento del plan de lanzamientos de nuevos productos y servicios	$\frac{\text{Productos Creados o rechazados en tiempo}}{\text{Solicitudes de creación de productos}}$	100%	100%	100%	100%
			32	Penetración de nuevos productos	$\frac{\text{Primas Emitidas de nuevos productos}}{\text{Primas presupuestadas de nuevos productos}}$	100% (\$12.550.000.000)	100%	100%	100%
15	Incursonar en nuevos ramos y líneas de negocio	Adelantar dentro del tiempo estimado, las actividades necesarias definidas en el Comité de Presidencia, para la aprobación y desarrollo de nuevos ramos y líneas de negocio	33	Nuevos ramos de negocio	$\frac{\text{Ramos de negocio Aprobados en Tiempo}}{\text{Solicitudes de creación de ramos de negocio}}$	100%	100%	100%	100%
			34	Nuevas líneas de negocio	$\frac{\text{Líneas de negocios Creadas en Tiempo}}{\text{Solicitudes de creación de líneas de negocio}}$	100%	100%	100%	100%

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



**BALANCED SCORECARD
2011 - 2014**

	#	OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	INDICADOR DE GESTION		META				
				#	INDICADOR	FORMULA	2011	2012	2013	2014
ALIJADOS ESTRATEGICOS	16	Desarrollar, consolidar y fidelizar la red de intermediarios	Garantizar la efectividad del canal de intermediarios	35	Crecimiento Intermediarios Productivos	Número de nuevos intermediarios vinculados que son productivos / Número de nuevos intermediarios a vincular en el año	100% (400 Nuevos intermediarios)	100%	100%	100%
	17	Asegurar un sistema integral de gestión y control de proveedores alineados con la estrategia de la compañía	Contar con un sistema integral de gestión y control de proveedores, alineados con la estrategia de la Compañía.	36	Cumplimiento proyecto gestión de proveedores	Actividades Ejecutadas Proyecto Gestión de Proveedores / Actividades Programadas Proyecto Gestión de Proveedores	100%	100%		
				37	Percepción del servicio prestado por los proveedores	Cientes Satisfechos (T3B) con proveedores / Clientes Encuestados sobre servicio de proveedores	90%	95%	95%	95%
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	18	Retener el mejor talento humano	Contar con personal competente buscando retener y atraer el personal idóneo brindando un ambiente de trabajo seguro estable y profesional	38	Índice de Retención de Personal de alto desempeño	Número de funcionarios de alto desempeño retenidos / Numero de funcionarios de alto desempeño	90%	90%	90%	90%
	19	Contar con un equipo humano competente	Desarrollar y fortalecer en el personal los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles de alto desempeño	39	Índice de cumplimiento de acuerdos de gestión	Número de colaboradores que cumplen sus metas / Número total de colaboradores	90%	90%	90%	90%
	20	Alinear la estructura organizacional a la estrategia	Contar con una estructura organizacional óptima y flexible que responda al modelo de operación y a la estrategia	40	Grado de Cumplimiento del Cronograma de Optimización Organizacional	Actividades Ejecutadas Cronograma de Optimización Organizacional / Actividades Programadas Cronograma de Optimización Organizacional	100%	100%		
				41	Índice Cultura de Servicio y gestión del Riesgo	Número de funcionarios que califican en T2B / Numero de funcionarios encuestados	90%	90%	95%	95%
	21	Fortalecer la cultura corporativa enfocada al servicio con gestión integral del riesgo	Identificar en el accionar diario los valores institucionales de tal manera que garanticemos el mejor servicio tanto al cliente interno como externo	42	Cumplimiento de actividades de cultura de Servicio y gestión de riesgo	Actividades Ejecutadas de cultura de Servicio y gestión de riesgo / Actividades Programadas de cultura de Servicio y gestión de riesgo	100%	100%	100%	100%
22	Contar con un sistema de información integrado, seguro y confiable, orientado al cliente	Tener un sistema de información soportado en tecnología de punta que garantice agilidad, veracidad, integridad y de soporte a todos los procesos de la entidad	43	Grado de implementación de Sistemas de información	Actividades Ejecutadas Proyecto Implementación Sistema de Información/ Actividades Programadas Proyecto Implementación Sistema de Información	100%	100%			

