



PREVISORA
SEGUROS

**Informe de
Gestión
2014**

Contenido

Carta del Presidente

1. Entorno Económico

- 1.1 Entorno económico mundial
- 1.2 Entorno económico interno

2. Industria Aseguradora

- 2.1 Industria Aseguradora a Nivel Mundial
- 2.2 Industria Aseguradora en Colombia

3. Desempeño de la Compañía

- 3.1 Gestión Comercial
- 3.2 Gestión Técnica
 - 3.2.1 Comportamiento de los principales ramos
- 3.3 Gestión Financiera
 - 3.3.1 Evolución del Pasivo
 - 3.3.2 Evolución del Patrimonio
 - 3.3.3 Evolución de Resultados
 - 3.3.4 Indicadores Financieros
 - 3.3.5 Calificación de la fortaleza financiera

4. Administración y Gestión del Riesgo

- 4.1 Riesgo del Mercado
- 4.2 Riesgo de Concentración
- 4.3 Riesgo Operacional
- 4.4 Riesgo Legal
- 4.5 Riesgo de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo (LA/FT)
- 4.6 Sistema de Gestión de Seguridad en la Información

5. Gestión Administrativa

- 5.1 Estrategia Corporativa
- 5.2 Sistema de Gestión Integral
- 5.3 Gestión del Talento Humano
 - 5.3.1 Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano
 - 5.3.2 Entrenamiento y Desarrollo

6. Gestión Jurídica

- 6.1 Gerencia Procesos Judiciales
 - 6.1.2 Procesos Judiciales y Juicios Fiscales
 - 6.1.3 Conciliaciones y Transacciones
 - 6.1.4 Plan de depuración
 - 6.1.5 Proyecto BPM
- 6.2 Gerencia Jurídica
 - 6.2.1 Acciones de tutela
 - 6.2.2 Tutelas tramitadas

- 6.2.3 Créditos hipotecarios funcionarios
- 6.2.4 Contratación
- 6.2.5 Sistema de Gestión Contractual
- 6.3 Gerencia de Indemnizaciones
 - 6.3.1 Reclamaciones
 - 6.3.2 Atención de solicitudes relacionadas con Responsabilidad Civil
Servidores Públicos y Responsabilidad Civil Médica
 - 6.3.3 Capacitaciones
 - 6.3.4 Proyecto de Atención de Siniestros 123
 - 6.3.5 Ajustadores
 - 6.3.6 Depuración de Reservas
- 7. Gestión Tecnológica y Operativa**
 - 7.1 Gestión Tecnológica
 - 7.2 Gestión Operativa
- 8. Evolución del Control Interno**
 - 8.1 Acciones de mejora y elementos del sistema de Control Interno relacionados - Año 2013
 - 8.2 Elementos del sistema de control interno relacionados con las acciones de mejora consolidadas año 2014
- 9. Evolución previsible de la Sociedad**
- 10. Responsabilidad Social**
 - 10.1 Responsabilidad Ambiental
 - 10.2 Certificación Normas ISO 14001
 - 10.3 Cultura Cero papel
 - 10.4 Puntos ecológicos
 - 10.5 Tapitas para SANAR
- 11. Otras revelaciones**
- 12. Informe Circular 052**
- 13. Gobierno Corporativo**

Carta del Presidente

Estimados accionistas, colegas y colaboradores,

2014 fue un año de profundos cambios para esta organización, que nos enfrentó a retos adicionales a los propios de la gestión de una compañía de seguros de la importancia de Previsora Seguros. Pero con el apoyo de los miembros de junta directiva, del equipo directivo y sobre todo con el compromiso y esfuerzo de cada uno de los funcionarios de la compañía, logramos terminar un ejercicio con resultados positivos. Concretamente, en 2014 Previsora Seguros volvió a arrojar utilidades (como se detalla más adelante) después de las dificultades del año 2013 y lo hizo con un crecimiento de las primas emitidas cercano al 8%, que es una tasa de crecimiento muy superior a la de los años anteriores.

Esto, sin embargo, no debe hacernos olvidar las dificultades del entorno de mercado. Colombia, precisamente por sus sólidos fundamentos económicos y buenas perspectivas de crecimiento, se ha convertido en un país con un fuerte ingreso de competencia extranjera al mercado asegurador: en los últimos dos años han ingresado 3 nuevas compañías de seguros y 3 nuevas compañías corredoras de reaseguros.

Esto ha modificado el entorno competitivo dramáticamente: reducción de primas en la gran mayoría de ramos, incremento en las coberturas y amparos y la exigencia de mejor calidad y oportunidad en el servicio.

Previsora esta lista para asumir este reto. Tenemos claro que en la innovación y la excelencia de los procesos está el secreto para hacer frente a la mayor competencia. Debemos ser más innovadores y eficientes. Modernizar y hacer más simples y efectivos nuestros procesos. Nuestro portafolio de productos debe diversificarse y ofrecer a nuestros clientes soluciones completas y ajustadas a sus necesidades. Adicionalmente, nuestra experiencia de más de 60 años en el mercado y en las regiones nos otorgan unas ventajas que no son fácilmente replicables y que deben ser la base para continuar creciendo.

Un segundo aspecto que es importante recordar, es la implementación del decreto 2973 del 20 de diciembre de 2013, mediante el cual se define el nuevo marco de reservas para las compañías de seguros. Esto, sumado a la entrada en vigor de las normas NIIF para la presentación de información financiera, implica un cambio sustancial en la forma en que operan las compañías de seguros en Colombia.

Ambos cambios son bienvenidos, pues aunque implican unas condiciones más estrictas para las entidades aseguradoras, nos ubican en estándares internacionales y refuerzan la confianza del público y los mercados en el sector.

En Previsora hemos venido trabajando con el regulador y el supervisor para tomar las medidas necesarias para adaptarnos a esta nueva realidad. Al igual que para el resto de entidades, esta adaptación nos llevará finalmente a contar con una

entidad más sólida y mejor preparada para afrontar los retos propios de esta actividad.

En esta línea de fortaleza financiera, es necesario recordar que en 2014 Previsora mantuvo la calificación AA+ otorgada por Fitch Ratings. De acuerdo con el análisis que hace la calificadora, Previsora conserva una posición competitiva y se encuentra entre las compañías de mayor tamaño en el sector. Sin embargo, afirma Fitch, la compañía muestra una siniestralidad alta en comparación al sector y una relativa concentración en ramos con malos resultados. Esto es para nosotros una información relevante sobre la que debemos trabajar para poder mejorar en el año que inicia.

Muy rápidamente quisiera compartir nuestras principales cifras de desempeño en 2014: tuvimos primas emitidas totales por \$621.988 millones de pesos, representando un aumento de 7.8% frente al año 2013. Los aliados estratégicos de la compañía registraron primas por un valor de \$445.609 millones, siendo esta cifra el 77% del total de las primas emitidas, lo que lo consolida como el canal más relevante para Previsora Seguros.

2015 no será un año sencillo para la economía colombiana, y las compañías aseguradoras serán necesariamente un reflejo de esa realidad. Sin embargo, tenemos metas ambiciosas y el convencimiento de que contamos con el equipo necesario para lograrlas.

Deseo terminar agradeciendo a todo el equipo de Previsora Seguros por su esfuerzo y resultados en 2014 y deseo renovarles la invitación para que 2015 sea un año aún más productivo y rentable. **Nuestro objetivo:** prestar cada día un mejor servicio a nuestros clientes y usuarios y consolidar una marca sólida y competitiva de la que nos sintamos orgullosos.

Andrés Restrepo Montoya
Presidente

1. Entorno económico

1.1 Entorno económico mundial

El desempeño de la actividad económica mundial sigue débil, a nivel global sólo Estados Unidos muestra síntomas de recuperación, mientras el resto de las grandes economías, como Japón, las de la zona Euro, América Latina y China reducen sus proyecciones de crecimiento. China explica la desaceleración en su tasa de crecimiento (7.4% en 2014) por una reorientación de su economía hacia el consumo y no en el sector inmobiliario y bancario.

América Latina es la región emergente de menor desempeño, con un crecimiento esperado para el 2015 de 1.3%, afectada especialmente por Brasil, con una baja tasa de inversión en los últimos meses, las incertidumbre asociada a las recientes elecciones presidenciales y la investigación a Petrobras; aunque México mantiene un buen crecimiento, las expectativas de confianza y de orden público no le favorecen. Caso aparte por la magnitud de sus dificultades económicas es Venezuela.

Europa con una reducción en las tasas de inversión, producto de los ajustes fiscales de gran parte de sus miembros y aspectos como la posible renegociación de la deuda Griega, incidirán en un bajo crecimiento y sólo cuando se materialicen los resultados de las reformas estructurales del sector bancario y la gestión de la deuda, se espera una recuperación del crecimiento. En el caso de Rusia, se espera que la economía entre en un periodo de recesión en 2015 y 2016, originado en la caída los precios del petróleo, y las tensiones geopolíticas.

La incertidumbre sobre el comportamiento de los precios del petróleo, la consolidación del crecimiento en los Estados Unidos y por consiguiente el incremento en las expectativas de cambios en la política monetaria de la Reserva Federal de los Estados Unidos, el bajo crecimiento en América Latina, la renegociación del plan de salvamento de Grecia y su efecto sobre otras economías del continente, así como y las sanciones económicas a Rusia, serán los temas que afectarán el crecimiento de la economía a nivel mundial en 2015.

1.2 Entorno económico interno

Como consecuencia de la caída en la cotización de los precios del petróleo a nivel mundial, el 2014 finalizó con una devaluación del peso colombiano frente al dólar del 24%, cerrando en \$ 2.392 frente a \$ 1.927 de finales 2013 y se espera que la incertidumbre sobre la cotización del petróleo durante 2015 se transmita de igual forma al mercado cambiario. De igual forma, el mercado de renta variable en Colombia se vio afectado por el desplome en las cotizaciones de las compañías

del sector de hidrocarburos, donde el índice IGBC presentó una desvalorización acumulada en 2014 cercana al 6%.

A nivel local, es de destacar el incremento en la inflación durante el 2014, que cerró en un nivel de 3.66% frente al 1.94% de finales de 2013. Este comportamiento llevó al incremento en la tasa de intervención del Banco de la República durante 2014 al pasar de 3.25% a 4.50% al cierre de 2014 y por esta vía a un incremento, aunque de menor proporción en las tasas de los TES, a 1.5 y 10 años que cerraron 2014 en 4.94%, 6.31% y 7.53% frente a los cierres de 2013 del 4.18%, 6.29% y 7.30% respectivamente.

En este contexto, el crecimiento del PIB de Colombia durante 2014 y las perspectivas de crecimiento a futuro frente a otras economías de la región como México, Brasil, Chile y Perú, acompañado de un nivel bajo de inflación, posiciona al país entre los más atractivos de la región para atraer inversión extranjera durante el 2015.

La incertidumbre sobre los precios del petróleo, la apreciación del dólar, la inversión en infraestructura, la posibilidad cada vez más cercana de la firma de un acuerdo de paz y el inicio del posconflicto, marcan la senda económica de los próximos años.

2. Industria Aseguradora

2.1 Industria Aseguradora a Nivel Mundial

El comportamiento del sector asegurador no puede ser ajeno al entorno macroeconómico descrito en el punto anterior. Para los próximos años se espera una recuperación gradual en las tasas de crecimiento de las primas emitidas, aunque sin alcanzar los niveles previos a la crisis. Se pronostica que el crecimiento real de las primas mundiales de los seguros de daños (cobertura asociadas a la protección del patrimonio o bienes), será del 2.5% en 2014, 2.8% en 2015 y 3.2% en 2016. Los países emergentes de Asia serán los que presentarán mejores resultados, los cuales alcanzarían crecimientos del 12.8% y 12.9% en los próximos años. El resumen de las perspectivas por región de este segmento se observa en el cuadro 1

Pais/Región	2012	2013	2014P	2015P	2016P
Estados Unidos	2.3%	3.2%	2.1%	0.8%	0.6%
Canadá	1.6%	2.6%	1.2%	1.1%	3.0%
Japón	3.7%	4.3%	2.5%	2.0%	2.2%
Australia	5.5%	5.7%	1.9%	3.0%	2.6%
Reino Unido	1.5%	-0.5%	1.6%	1.7%	2.4%
Alemania	2.4%	2.1%	2.7%	1.4%	0.7%
Francia	-2.7%	0.2%	0.6%	1.4%	1.6%
Italia	-5.5%	-6.1%	-3.7%	0.8%	1.0%
Mercados avanzados	1.8%	1.9%	1.7%	1.4%	1.6%
Emergentes asiáticos	12.5%	12.2%	12.5%	12.8%	12.9%
Latinoamérica	6.1%	7.5%	2.4%	4.1%	5.2%
Europa del Este	5.3%	3.1%	-5.2%	1.9%	3.2%
África	4.6%	6.5%	4.2%	6.0%	5.8%
Oriente Medio	7.8%	3.7%	1.8%	6.0%	5.5%
Mercados emergentes	8.5%	8.2%	5.5%	8.1%	8.7%
Mundo	3.0%	3.1%	2.5%	2.8%	3.2%

Fuente: Swiss Re, Economic Research & Consulting

Por otra parte, los seguros de vida, es decir los que cubren riesgos relacionados con la vida o salud, mantendrán una perspectiva poco favorable a nivel mundial, dado el bajo crecimiento económico esperado, las bajas tasas de interés y algunos cambios regulatorios. Estos factores sumados hacen que el crecimiento real de las primas mundiales de los seguros de vida se desacelera en los próximos años: 4.3% en 2015 y 4.2% en 2016. En este caso, los países emergentes serán sostén del crecimiento mundial, alcanzando variaciones positivas de dos dígitos en los próximos años. El resumen de las perspectivas de este segmento se observa en el cuadro 2.

Pais/ Región	2012	2013	2014P	2015P	2016P
Estados Unidos	2.5%	-7.1%	1.3%	2.1%	2.8%
Canadá	1.9%	3.0%	3.8%	4.1%	4.1%
Reino Unido	3.8%	2.6%	3.5%	3.4%	3.3%
Japón	5.8%	-5.8%	3.5%	4.5%	2.5%
Australia	-4.4%	9.6%	20.7%	5.6%	4.1%
Francia	-12.3%	6.8%	3.6%	3.4%	3.3%
Alemania	-0.9%	1.6%	2.2%	0.8%	0.9%
Italia	-8.4%	20.4%	19.1%	2.5%	1.7%
España	-11.1%	-4.3%	-8.7%	0.6%	0.6%
Holanda	-15.3%	-5.9%	-3.3%	3.1%	3.4%
Mercados avanzados	2.1%	-1.5%	3.9%	3.0%	2.8%
Mercados emergentes	5.5%	4.5%	9.1%	10.4%	10.7%
Mundo	2.6%	-0.5%	4.8%	4.3%	4.2%

Fuente: Swiss Re, Economic Research & Consulting

2.2. Industria Aseguradora en Colombia

En medio de este panorama, Colombia sigue reuniendo condiciones interesantes para el desarrollo del mercado de seguros. Se destacan aspectos positivos del país, como el entorno político estable, la inversión en infraestructura que impulsa el Gobierno Nacional, la sostenida reducción en la tasa de desempleo y la implementación del enfoque de supervisión basado en riesgo desarrollado por la Superintendencia Financiera. Además, políticas monetarias y fiscales responsables hacen que las perspectivas de largo plazo de la economía sean muy positivas.

La industria aseguradora colombiana fue la que más creció en el segundo semestre del 2013 y primer semestre del 2014 en términos reales, entre más de 20 naciones latinoamericanas, incluido el Caribe. Con un crecimiento real del 15.6%, Colombia superó a Brasil, el mayor emisor de primas de la región, que registró un aumento del 12.5%, y a Perú, donde el alza fue del 11.6%.

La mayor demanda y los proyectos de inversión pública permiten esperar una buena dinámica especialmente de los seguros relacionados con el mercado automotor y el sector de la construcción de vivienda. De esta forma, la industria aseguradora tiene el reto de hacer posible que los empresarios asuman los riesgos que viabilizan la mayor inversión en sectores clave para el crecimiento económico y la competitividad, como es el caso de la infraestructura.

El gobierno colombiano está emprendiendo una inversión sin precedentes en lo que se ha denominado “autopistas de cuarta generación” (4G). El monto de la inversión supera los US\$22.000 millones y cubrirá 40 proyectos viales. Esto permitirá que, para el 2020, los 12.000 kilómetros de vías más importantes del país estén construidos bajo las más altas especificaciones.

Pese a esa mayor dinámica, la penetración de los seguros sitúa al país en el puesto 11 en la región y en el 59 entre 86 países del mundo. La penetración de los seguros en Colombia es del 2.7% por ciento, mientras que en Bahamas, Jamaica y Chile alcanza, en su orden, 8.4%, 4.7% y 4.2%.

En Colombia, la eliminación de las restricciones a las compañías de seguros extranjeras para realizar negocios transfronterizos en determinados ramos de negocio de no vida, como el marítimo y aviación comercial internacional, aumentó la competencia.

Otro aspecto importante a destacar en las perspectivas de la industria aseguradora colombiana es el desarrollo de un seguro de estabilidad de obra, que se conoce en el medio como “seguro decenal”. A raíz del colapso de un conjunto

residencial en Medellín y del posterior conocimiento de otros casos de edificaciones con fallas de diseño y construcción, el Gobierno propuso el desarrollo del seguro decenal. La iniciativa propone que todo constructor o enajenador de vivienda nueva adquiriera un seguro de estabilidad de obra, que cubra al propietario del inmueble contra los riesgos de ruina o amenaza de ruina, durante los 10 años siguientes a la construcción del inmueble. El proyecto de ley que contenía esta iniciativa no tuvo trámite en la legislatura pasada, pero se espera que el Gobierno lo presente nuevamente a consideración del Congreso de la República.

3. Desempeño de la Compañía

La aplicación de la estrategia corporativa en 2014, permitió una generación de caja favorable, lo cual sumado a unos buenos resultados de los ingresos del portafolio, manteniendo una sólida estructura financiera con capacidad de enfrentar situaciones adversas del mercado y del negocio, que garantiza un adecuado nivel patrimonial. Adicionalmente, un apropiado nivel de capital de trabajo le permitió a la Compañía atender los pasivos generados por la operación sin recurrir al endeudamiento con terceros.

3.1 Gestión Comercial

Durante el 2014 Previsora Seguros trabajó su plan comercial bajo una estrategia de conocimiento del cliente, determinando estrategias según plaza, segmento y ramo.

El trabajo anterior permitió mantener un énfasis en negocios del sector privado (que hoy representan el 57% de la producción total), la renovación de las principales cuentas estatales, la expansión de canales alternativos de venta para lograr mayor presencia comercial a nivel nacional, el acercamiento con los aliados estratégicos (corredores de seguros, agentes y agencias) y el ingreso a nuevos nichos de mercado bajo un concepto de crecimiento rentable.

Las primas emitidas en el 2014 totalizaron \$621.988 millones, con un incremento del 7.8% frente al año anterior.

A través de los Aliados Estratégicos, se registraron primas por valor de \$445.609 millones, lo que representó el 77% del total de las primas emitidas, convirtiéndose en el canal más importante de la Compañía, el cual tiene un plan de fidelización para los intermediarios de seguros llamado Previpass. El programa obtuvo el Premio AMAUTA 2013, Al Marketing Directo e Interactivo - ALMADI Asociación Latinoamericana de Marketing Directo en México y la Estatuilla de Oro FIP,

Festival Iberoamericano de Promoción y Eventos en Argentina el 6 de diciembre de 2013.

Adicionalmente, se presentó un incremento importante en la comercialización de productos por medio de medianas superficies, aprovechando el flujo de clientes que tienen estos puntos, su reconocimiento a nivel local y la cobertura a nivel de cada uno de los departamentos. Lo anterior, permitió la expansión de la red comercial llegando a 1.015 puntos de venta de SOAT y 137 puntos de venta virtuales del seguro de automóviles.

3.2 Gestión Técnica

Los principales elementos del comportamiento técnico en 2014 fueron los siguientes: el comportamiento siniestral de la póliza de terrorismo autos, el fuerte incremento de reservas en el ramo de responsabilidad civil y el aumento de siniestros avisados en el ramo de SOAT.

3.2.1 Comportamiento de los principales ramos

Reaseguros

Mercado

Teniendo en cuenta el ingreso de nuevas compañías extranjeras al país, la cobertura catastrófica cada vez cobra mayor importancia. Los reaseguradores buscan mantener las capacidades que traen en los programas con las compañías locales a pesar de considerar el territorio colombiano como uno de los mayores expuestos a pérdidas catastróficas por eventos naturales, especialmente terremoto. Para el 2014 el costo de la cobertura de exceso de pérdida del ramo de terremoto en el mercado presentó un incremento del 6%.

Una tendencia que se ha venido profundizando en este mercado es la mayor aproximación directa de los asegurados al mercado reasegurador, lo que afecta la rentabilidad de las aseguradoras. Igualmente se observa un fuerte incremento en la competencia de corredores de reaseguro en las diferentes cuentas, especialmente la de los sectores petrolero y energético.

Previsora

Previsora mantuvo la estrategia de creación de facilidades automáticas de reaseguros que permiten la adecuada comercialización de ramos y productos. En diciembre de 2014 se renovaron exitosamente todos los contratos automáticos a pesar de las dificultades presentadas por la afectación en el ramo Responsabilidad Civil Profesional.

Se creó un contrato de Responsabilidad Civil Extracontractual para el manejo de hidrocarburos y la construcción de obras civiles en los diferentes contratos que realiza el Estado con particulares, con el fin de ser más competitivos en este producto.

En este frente es necesario destacar la devolución de comisiones de cesión a los reaseguradores por la alta siniestralidad observada, principalmente en el ramo de Responsabilidad Civil.

En el proceso de negociación del reaseguro catastrófico XL (contrato de exceso de pérdida de reaseguros: forma abreviada con la que se conoce el reaseguro no proporcional o de exceso de pérdidas de catástrofes) para el 2015, se diseñó una estrategia que permitiera obtener unas condiciones favorables en costo, ya que el Rol (tasa de la línea o capa del contrato. Es un cálculo relacionado con la prima o costo del XL) aplicado a Previsora en el 2014 resultó inferior al cobrado por los reaseguradores. Gracias a esta estrategia se logró una reducción del Rol real del 7.04%, traducida en un incremento en nuestro costo del 3.13%.

En el campo de los negocios facultativos, Previsora logró la renovación en un alto porcentaje de los programas actuales, debido al permanente acompañamiento y valor agregado con los clientes.

SOAT

Mercado

El crecimiento del ramo SOAT con corte a Diciembre, fue del 14% en primas emitidas, para un total de \$1.7 billones, jalonado por un incremento en la tarifa del ramo aprobado por el Gobierno del 4.5%. Los valores pagados por siniestros se incrementaron en un 22.8% aumentando el índice de siniestralidad en 6.2% pasando del 65.7% al 71.8%. Este crecimiento en siniestros obedece a la creciente participación de las motos en el parque automotor y al incremento de cobertura de gastos médicos.

A pesar de esta difícil dinámica en el ramo, en el año 2014, compañías como Seguros La Equidad iniciaron la explotación del ramo SOAT.

Previsora

En Previsora el ramo creció en primas emitidas en 9.3% frente al año 2013 y el valor de primas después de compensación creció en 5.2% frente al año 2013. Esto se debe al menor valor recibido en compensación. La siniestralidad de incurridos (después de transferencias) del ramo se ubicó en el 76.8% frente a un 64.5% del

año 2013. Este incremento se debe al aumento de las reservas de siniestros avisados y el impacto del aumento de la cobertura de los 800 SMDLV.

En este frente, continuamos con el desarrollo de la herramienta tecnológica Previsoat, la cual ha mejorado los tiempos de expedición y el control de la papelería.

En la fase tres del proyecto se están desarrollando varios relevamientos de los cuales se destacan las ventas por internet, la aplicación de comisiones descontables y la posibilidad de múltiples medios de pago.

Con el fin de controlar la siniestralidad se realizaron varias acciones tendientes a lograr este objetivo. Una de las más importantes fue la de incentivar la venta de vehículos de las tablas 2 y 5; esta política tiene como finalidad, diversificar el parque automotor, disminuir la exposición al riesgo debido a que el parque de motos tiene una mayor exposición a la frecuencia y a los cambios normativos; otra de las acciones que tienen como finalidad el control de la siniestralidad, fue la ejecución de un plan de acción generado en el mes de marzo, para la normalización de los procesos de pagos de siniestros, constitución y liberación de reservas de siniestros. El impacto de estas acciones se debe reflejar a mediados del año 2015.

Gestión de Seguros Patrimoniales y Vida

En línea con los objetivos estratégicos de Previsora, en los ramos de seguros patrimoniales y vida se están concentrando los esfuerzos en la suscripción de negocios rentables y en el correcto análisis en la selección del riesgo, ajuste de condiciones, tarifas de negocios e implementación de políticas restrictivas en la suscripción de determinados riesgos, como es el caso de las garantías de pago en el ramo de Cumplimiento.

Lo anterior acompañado de un monitoreo y análisis permanente de la siniestralidad, donde se crean y ejecutan planes de acción para mejorar dicho resultado.

Bajo la premisa del mejoramiento continuo se realizaron actividades en pro de este objetivo y se generaron herramientas que facilitan la labor a las sucursales, como actualización de los cotizadores, slips de cotización, mejora a los clausulados, actualización de notas técnicas, nueva parametrización en el sistema Sise 3G y en los manuales de políticas de suscripción se incluyeron aspectos que facilitan la toma de decisiones en las sucursales fomentando así el empoderamiento con responsabilidad.

Responsabilidad Civil

Mercado

En 2014, el ramo de responsabilidad civil a nivel de mercado presentó un crecimiento del 5.4% con respecto año anterior. Este bajo crecimiento se debe principalmente a la reducción de las tarifas del mercado y al incremento de las capacidades ofrecidas a través de reaseguro facultativo, con tasas muy inferiores a las negociadas en años anteriores.

Previsora ocupa el cuarto puesto en primas emitidas en el mercado, luego de Colpatria, Seguros del Estado y Suramericana. Pese a ser compañías similares en tipo de riesgo y producto, se presentan grandes diferencias en sus crecimientos en primas y siniestralidad, pues compañías como Colpatria decrecen su producción (-28%) mientras que Seguros del Estado (15%) y Suramericana (8%) presentan incrementos.

El índice combinado de Previsora (171%), Colpatria (119%) y Seguros del Estado (108%) es superior al del mercado (105%), Suramericana por su parte presenta un índice mejor que el promedio del mercado: 66%.

Previsora

El ramo decreció en primas emitidas el 2% con respecto al año anterior debido principalmente a la no renovación de cuentas altamente siniestradas en Clínicas y Hospitales y Servidores Públicos y a la agresiva competencia de compañías como Allianz y Seguros del Estado, que están ingresando al mercado de responsabilidad Civil Profesional Médica.

A diciembre de 2014 se presentó un deterioro en la siniestralidad del ramo quedando en 82.5%, debido a la constitución y ajuste de reservas de siniestros avisados en procesos judiciales del ramo en general, con énfasis en el Producto de Clínicas y Hospitales.

El resultado técnico del ramo es negativo, debido al incremento en la dinámica de constitución de reservas de siniestros avisados y de pagos por un valor de cerca de \$13.700 millones, a los reaseguradores del contrato de RC Profesional, por concepto de ajuste en comisiones provisionales de los años 2003 a 2011.

En cuanto a suscripción, el ramo de responsabilidad civil ha enfocado sus esfuerzos en suscribir negocios rentables a través de pólizas obligatorias de responsabilidad civil extracontractual contenidas en diferentes decretos: principalmente el 1609 de 2002 (Manejo de hidrocarburos y mercancía peligrosa) y 4299 de 2005 (Transporte de mercancía peligrosa por carretera). De igual manera

la actividad de suscripción continúa en la tarea de selección de riesgo y ajuste de condiciones y tarifas de negocios de Servidores Públicos y Clínicas y Hospitales.

Igualmente, se trabajó en la consecución de un contrato de reaseguro que permite la suscripción de nuevos riesgos del sector construcción y petrolero, negocios que permiten ampliar la participación de Previsora en segmentos en los que por restricciones de contratos de reaseguro, no era viable hacer presencia.

Adicionalmente, a partir de la implementación de SISE 3G se ha fortalecido el control en la emisión de las pólizas de Responsabilidad Civil Extracontractual ya que se han implementado mecanismos de control, como la generación de eventos.

De manera permanente se analizan y fortalecen las condiciones técnicas de los negocios con y sin siniestralidad con el fin de evitar desviaciones, monitoreando mensualmente la constitución de las reservas y pagos de siniestros del ramo en general, con el objetivo de evidenciar cambios específicos en la siniestralidad que requieran ajustes en las políticas de suscripción y en las tarifas de los riesgos.

Debido a la siniestralidad presentada en el producto de Responsabilidad Civil Profesional, se han efectuado ajustes en condiciones técnicas y económicas que permitan un equilibrio técnico y económico en el ramo.

Cumplimiento

Mercado

Tal como se observó en el transcurso del año y siguiendo la misma tendencia, a diciembre de 2014 el mercado del ramo de cumplimiento crece a un ritmo del 5.6% frente al año 2013. Pese a la reactivación de las obras de infraestructura, a la celebración de convenios interadministrativos y la importante contratación de Ecopetrol y del sector estatal, el crecimiento no fue mayor principalmente por factores como la ley de garantías vigente en el primer semestre del año, el incremento en la utilización de la figura de las garantías bancarias y la agresiva participación de las compañías con tasas muy bajas.

Las compañías líderes continúan siendo Seguros del Estado y Confianza. Sin embargo, es importante mencionar el crecimiento que ha tenido Suramericana en los dos últimos años (14% y 15% respectivamente). Igualmente, cabe resaltar el comportamiento de ACE, cuyo crecimiento es del 248% gracias a la participación en un pool de coaseguradores con Confianza y Mundial, que expidió las pólizas de los Proyectos de Cuarta Generación.

El mercado presenta un margen técnico del 3% el cual disminuye a pesar del crecimiento en primas emitidas y un índice combinado de 91,9% con un indicador

de siniestralidad incurrida del 34% aumentando en tres puntos porcentuales con respecto al año 2013, aunque disminuye los siniestros pagados en -51.4%.

Previsora

Previsora a diciembre de 2014 presenta primas emitidas por \$22.114 millones con decrecimiento del 20.4% frente al año 2013, lo cual se explica principalmente en el aumento de tasas producto de la modificación de la nota técnica de pólizas de cumplimiento a favor de entidades estatales.

Igualmente las restricciones implementadas frente a la expedición de garantías de pago y entidades sin ánimo de lucro y asociaciones de municipios, se vieron reflejadas en el resultado de las primas emitidas y en las primas devengadas (garantías de pago en retención de la compañía). Sin embargo estas decisiones impactaron positivamente el índice de siniestralidad, el cual cerró 2014 en 28% frente a 143% del año 2013, disminuyendo en -95% los siniestros pagados. El resultado técnico también observó una mejoría importante, al pasar de \$(7.053 millones) en 2013 a \$(1.815 millones) en 2014.

Lo anterior gracias a las estrategias implementadas en la suscripción, implementación de controles para las mismas, capacitaciones a las sucursales, seguimiento de nuevos negocios, trabajo conjunto frente a la depuración de reservas (como el caso de las pólizas a favor de Coljuegos) y el programa de administración de riesgos.

Vida Grupo

Mercado

Es importante destacar que durante los tres últimos años, Vida Grupo está posicionado como el principal ramo de la industria aseguradora emitiendo en el 2014 primas por \$2.7 billones lo que significa un crecimiento de 12.6% frente al año anterior, lo cual es el reflejo de la importancia que tiene este seguro en el desarrollo del acceso al crédito en el sector financiero, al amparar la vida de los deudores en las diferentes líneas de crédito; de esta manera los seguros de vida grupo deudores juegan un papel fundamental en el desarrollo de la economía lo que a su vez genera un impacto positivo en la expansión de este seguro. Las mejoras en los indicadores de desempleo generan un apalancamiento importante en las pólizas de este ramo, bien sea por los seguros contratados mediante hall bancario, que algunos empleadores contratan a favor de sus empleados o en esquemas de aseguramiento voluntario donde los colombianos pueden amparar el patrimonio de sus seres queridos ante el riesgo de muerte del asegurado.

El mercado muestra un margen técnico de 6% y un índice combinado de 93% con un indicador de siniestralidad incurrida de 38%; estos indicadores muestran que la siniestralidad del ramo en el mercado es moderada, aunque los gastos directos e indirectos son elevados lo que genera márgenes técnicos bajos e incluso índices combinados superiores a 100% en algunas compañías.

Previsora

Vida Grupo es el tercer ramo más grande de Previsora con primas emitidas por \$64.002 millones. (El ramo más grande es autos con \$120.247 millones seguido de SOAT con \$117.967 millones. En este punto es importante contemplar que asociado a este ramo se encuentra la producción del ramo de desempleo (\$3.327 millones), la cual es producto de la adjudicación del programa de deudores de **FONDO NACIONAL DE AHORRO** y que generó la reactivación de la producción de dicho ramo. El crecimiento del ramo respecto al año anterior es del 9% producto del engrosamiento del portafolio de la compañía por la adjudicación de nuevos negocios y el crecimiento de las cuentas de beneficios y deudores por los factores económicos ya descritos en el análisis del mercado.

El índice de siniestralidad del ramo es de 63%, el cual debe ser analizado junto con los factores de gastos directos e indirectos del ramo, los cuales son contemplados de manera disciplinada en la suscripción, por lo cual el margen técnico es de 13% y con un índice combinado de 88% convierte a este ramo en el principal generador para la compañía del mayor resultado técnico antes de gastos (\$13.373 millones) y después de gastos (\$7.487 millones).

Se destaca en el 2014 una continua dinámica en la suscripción lo que permitió mantener programas como el de Policía Nacional, Fiscalía General de la Nación, Consejo Superior de la Judicatura, Chevyplan, entre otros. Adicionalmente se logró la adjudicación de negocios importantes como Fondo Nacional de Ahorro, Fondo de Bienestar Social de la Contraloría, Cooperativa de ahorro y crédito COFINAL, entre otras.

Incendio y Lucro

Mercado - Previsora

Las primas emitidas a cierre de diciembre 2014 fueron de \$53.000 millones situando a Previsora en el 5to puesto frente a la competencia. Dichas primas representaron un crecimiento de aproximadamente 16% respecto del año 2013 (primas emitidas para el mismo periodo por \$46.000 millones). Este resultado se compara positivamente con el desempeño del mercado, ya que el crecimiento del

sector está en 4.4%. Compañías como Mapfre, Colpatria y Liberty decrecieron -11%, -9% y -18% en el ramo respectivamente.

El índice de siniestralidad aumentó, pasando del 24% en el 2013 al 34% en el 2014, resultado que a pesar de mostrar un crecimiento en el 2014 es favorable en comparación con el sector ya que el promedio del mismo estuvo en el 55%. Las Compañías menos favorecidas son Mapfre con el 98%, Solidaria con el 78% y Suramericana con el 73%. Por el contrario, las que ostentan los mejores resultados son Bolívar y Liberty con el 9%, y Colpatria y Alfa con el 15%.

Con relación al resultado técnico después de gastos, éste se vio impactado por la desviación en la siniestralidad pasando de -\$2.630 millones a -\$3.098 millones en el 2014, así como por el incremento en los gastos administrativos que crecieron un 33%, mientras que los del sector crecen al 15.1%. Aun así, el resultado operacional del ramo tuvo un incremento del 561% y el resultado financiero un aumento del 11%. Estos dos componentes apalancaron el resultado neto del ramo situándolo en un crecimiento frente al año anterior del 690%, pasando de \$84 millones en el año 2013 a \$667 millones en el 2014.

Terremoto

Este ramo presentó un crecimiento en primas emitidas del 8%, pasando de \$36.000 millones en el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2013 a \$39.000 millones en el mismo periodo para el año 2014. Frente al sector, Previsora se ubica en el sexto puesto con mayor volumen de primas emitidas, después de Suramericana, Bolívar, Mapfre, Liberty y Colpatria.

En siniestros retenidos, se observó una mejoría frente al periodo anterior del 40% pasando de \$ 1.830 millones para el 2013 a \$1.099 millones para el 2014. Lo anterior debido a las buenas políticas de cesión frente a diferentes riesgos que por su ubicación y tipo son de mayor impacto.

En siniestros incurridos, el resultado también fue favorable disminuyendo un 4.6% frente al año 2013.

Por último los gastos operacionales también disminuyeron 10 puntos porcentuales en comparación al año 2013.

Teniendo en cuenta los anteriores factores, el resultado técnico después de gastos del ramo, observó un resultado positivo en comparación al año 2013 de 6.6%, mientras que el mercado se comporta negativamente decreciendo un -6.2%.

Un factor muy importante a destacar fue el resultado financiero del ramo, el cual aumento el 790%, pasando de \$3.700 millones en el 2013 a \$32.800 millones en

el 2014, apalancando de esta forma un resultado neto del ramo de \$18.160 millones, cifra esta considerablemente más alta a la del año anterior que fue de -\$9.900 millones.

Sustracción

Mercado - Previsora

Este es uno de los ramos con mayor aporte en el resultado de Previsora. Registra un aumento en primas emitidas del 15.2% con respecto al año 2013 llegando a un total de \$12.654 millones para el 2014. El crecimiento del ramo fue superior al del sector, el cual se ubicó en el 12.9%.

El índice de siniestralidad disminuyó de manera considerable, pasando del 25.2% en el año 2013 al 5.3% en el 2014, como resultado de sanas políticas de suscripción impartidas, controladas y ejecutadas en este ramo. Es de resaltar que el promedio de todas las aseguradoras fue del 17%.

El resultado técnico después de gastos es sin duda el más relevante, con un incremento del 61.3% en el año 2014, pasando de \$3.882 millones del año anterior a \$ 6.263 millones. Previsora es la Compañía con el mayor resultado técnico seguidos de Allianz con \$ 5.317 millones, Alfa con \$4.619 millones y Liberty con \$4.047 millones.

Aun cuando el resultado financiero del ramo tuvo una variación negativa del 13.2%, es de precisar que éste no afectó el excelente resultado neto del ramo que se situó con un crecimiento en comparación al año 2013 del 47.9% generando para Previsora una utilidad de \$6.130 millones.

Ingeniería

Mercado - Previsora

Las primas emitidas del mercado decrecen en un -9%, mientras que Previsora crece en 12% pasando de \$62.558 millones a \$69.779 millones, esto es un incremento en primas de \$7.221 millones.

Los siniestros incurridos del mercado decrecen en -17%, mientras en Previsora hay un crecimiento del 18%, pasando de \$5.687 millones a \$6.720 millones.

El Resultado Técnico de Previsora crece en el 448% pasando de \$186 millones a \$1.017 millones, mientras el mercado crece en 154% pasando de \$15.133 millones a \$38.422 millones. Es importante destacar que Previsora ocupa el segundo renglón de crecimiento, después de Mapfre y seguidos de BBVA, Allianz, ACE y Liberty.

Lo anterior es el resultado del acompañamiento y soporte técnico que se hace desde Casa Matriz a todas las oficinas a nivel nacional y al apoyo de la oficina de administración de riesgos, control de perdidas, en riesgos especiales que requieren una evaluación de riesgos cuidadoso, para apoyar a cada uno de los clientes en la prevención y control de pérdidas.

Rotura de Maquinaria y Montaje

Mercado - Previsora

El mercado tuvo un incremento en Primas Emitidas del 1%, mientras que en Previsora fue del 17%, pasando de \$20.657 millones a \$24.093 millones, incremento de \$3.234 millones.

Las primas devengadas de Previsora observaron un incremento de 14%, pasando de \$3.007 millones a \$3.443 millones, mientras que el mercado creció en un 27%.

Los siniestros incurridos en Previsora registran un incremento del 1% pasando de \$1.508 millones a \$1.516 millones, mientras el mercado tiene una variación de -36% pasando de \$18.041 millones a \$11.554 millones.

El resultado técnico de Previsora se deteriora levemente en \$294 millones equivalente al -22%, pasando de \$1.357 millones a \$1.651 millones.

Todo Riesgo Contratista

Mercado - Previsora

Las Primas Emitidas de Previsora tienen un incremento del 10% pasando de \$18.526 millones a \$20.449 millones, mientras que el mercado decrece en un -33% pasando de \$267.914 millones a \$178.425 millones.

Las primas devengadas en Previsora se incrementan en un 4% y el mercado crece en un 10%.

Los siniestros incurridos en el mercado tienen un incremento del 6%, mientras en Previsora es del 44%, pasando de \$548 millones a \$788 millones.

Corriente Débil

Mercado - Previsora

Las primas emitidas de Previsora tienen un incremento del 8% llegando en 2014 a \$1.861 millones, mientras el mercado crece en el 6%.

Las primas devengadas en Previsora se mantienen estables pasando de \$10.577 millones a \$10.574 millones, mientras el mercado crece en un 12%.

Los siniestros incurridos en Previsora se incrementan en un 22% pasando de \$3.631 millones a \$4.416 millones, y el mercado decrece en -14%. Por último el resultado técnico de Previsora crece en el 16% pasando de \$1.107 millones a \$1.285 millones.

Agrícola

Mercado - previsora

Para diciembre de 2014 el ramo de Agrícola en el mercado crece en un 68.7% en primas emitidas pese, al decrecimiento importante de producción de Previsora.

La siniestralidad incurrida presentó un gran deterioro con una variación del 698% pasando de \$1.537 millones a \$8.394 millones debido al impacto de los fuertes siniestros en las zonas plataneras aseguradas por Mapfre y a la afectación regional en el Meta de cultivos de arroz asegurados por Previsora. Sin embargo, el resultado técnico se mantuvo con un crecimiento del 82% por el impulso de primas mostrado en Mapfre.

Para diciembre de 2014 se refleja el panorama conservador planteado por la Compañía, disminuyendo en un 66.2% el valor de las primas emitidas de \$4.522 millones a \$1.520 millones, generados casi en su totalidad por las cuentas de tabaco vigentes. La siniestralidad incurrida muestra el resultado de la concentración de los siniestros en la zona del Meta, puntualmente en los seguros de arroz incrementando en 53% de \$533 millones a \$819 millones. De esta forma, el resultado técnico se vio deteriorado, pasando de -\$184 millones en 2013 a -\$1.217 millones en 2014.

Transportes

Las primas emitidas en el mercado decrecieron el 1%. Los competidores más cercanos como Bolívar y Allianz decrecieron con -2% y -12% respectivamente, mientras Previsora crece al 1%, un punto menos que Mapfre que lo hizo al 2%.

Los siniestros incurridos bajan en un 14% respecto del 2013, lo que conduce a una disminución de seis puntos porcentuales en el índice de siniestralidad, pasando del 48% al 42%. Previsora muestra un comportamiento siniestral por encima del mercado en 11 puntos, toda vez que el mercado cierra 2014 con promedio de siniestralidad del 31%.

El comportamiento lo impactan cuatro reclamaciones de pérdidas de carga completa de café y reclamaciones del cliente TRANSCONTAINER.

Las comisiones reconocidas a los intermediarios en el 2014 crecen un 3% producto de la estrategia de ventas aplicada con dos aliados, uno de Bogotá y otro de Armenia. En este aspecto Previsora tuvo un comportamiento discreto frente al promedio del mercado que fue del 13%

Respecto del Resultado Técnico, se destaca un incremento del 480% en Previsora con respecto al 2013. Previsora es la tercera compañía con mejor resultado técnico después de Mapfre y RSA, superando a Seguros Bolívar y a Allianz cuyos resultados técnicos decrecieron en -40% y -35% respectivamente. El mercado creció en el 2014 en promedio 35.4%.

El Índice Combinado ubica a Previsora por encima del promedio del mercado en cinco puntos porcentuales: Previsora termina en el 89% frente al promedio del mercado que fue del 79%. En este indicador, Previsora supera a sus más cercanos competidores como Bolívar que cerró en el 89% y Allianz que lo hizo en el 94%

Por último es importante destacar el buen resultado del ramo, reflejado en la utilidad del ejercicio 2014 de \$2.670 millones, frente al 2013 cuando fue de \$1.539 millones, lo que representa un aumento del 73.44%

Autos

Mercado

El crecimiento del ramo con corte a Diciembre en primas emitidas, fue del 8.73% para un total de \$2.38 billones.

La siniestralidad tuvo un leve incremento de 0.57%, pasando del 63.83% al 64.40%, continuando con una agresiva competencia en tasas y aumentó en los límites de responsabilidad civil y en un incremento de las comisiones de intermediación.

Previsora

La compañía presentó un crecimiento en primas emitidas al cierre del 7.4% muy cercano al del mercado. La siniestralidad aumentó del 73.5% al 76.8%.

Gestión de administración de riesgos en Previsora

A diciembre de 2014 el porcentaje de desarrollo del proyecto de georreferenciación fue del 96%, lo que permitió contar con un sistema de información consistente, detallado y veraz de los riesgos suscritos bajo la cobertura de terremoto incluida en los ramos de Incendio, Corriente Débil, Todo Riesgo Contratista, Todo Riesgo Construcción, Maquinaria y Equipo, Daños Materiales Combinados, al igual que los productos Multiriesgo.

Dado lo anterior, Previsora cumplió con las disposiciones legales emitidas por el Gobierno Nacional - Ministerio de Hacienda y Crédito Público Decreto No. 4865 de 2011 y Circular 011 de la Superintendencia Financiera de Colombia, relativas al nuevo régimen de reservas técnicas para el ramo de seguro de terremoto, optimizando el costo de la cobertura del contrato catastrófico de terremoto (Cat XL) permitiendo que los reaseguradores cuenten con información real de los riesgos amparados para la cobertura que otorgan.

3.3 Gestión Financiera

3.3.1 Evolución del Activo



En millones de pesos

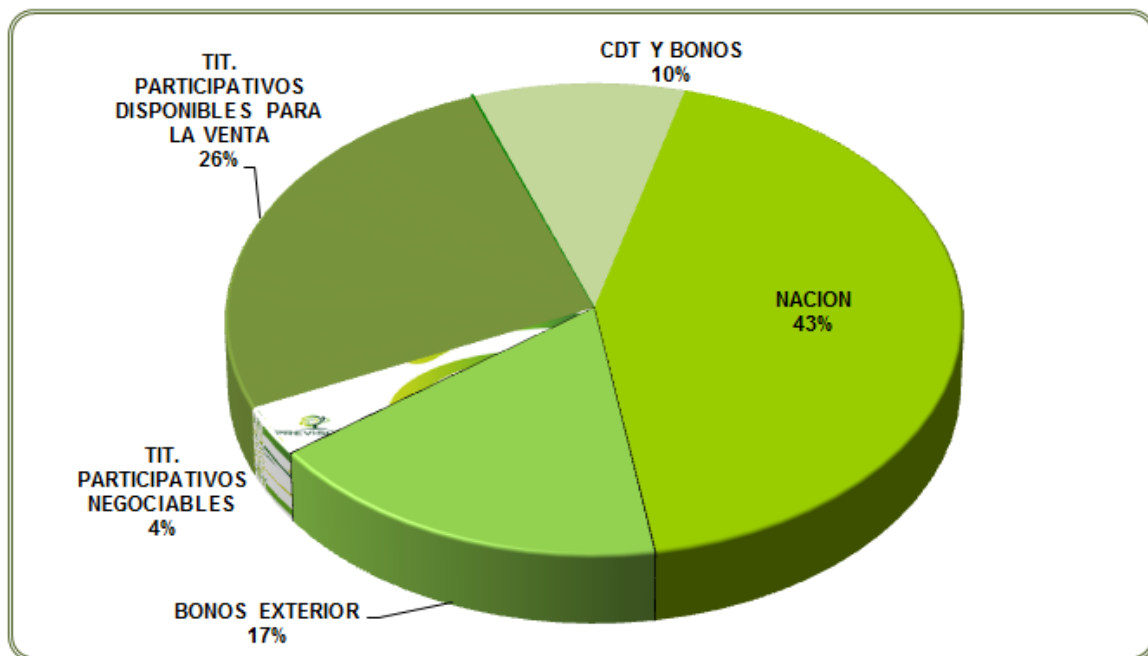
Los activos totales de la Compañía llegaron a \$1.4 billones, presentando un incremento respecto al año anterior del 10%.

El activo corriente aumentó en 4.4% respecto al año anterior, cerrando en \$283.112 millones. Las variaciones más significativas correspondieron al disponible que pasó de \$28.508 millones a \$57.401 millones y a las primas

pendientes de recaudo que pasaron de \$139.807 millones a \$158.213 millones. El índice de liquidez pasó de 2.3% en 2013 a 1.7% en 2014.

COMPOSICION DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES A 31 DE DICIEMBRE DE 2014

INVERSION	VALOR MERCADO
CDT Y BONOS	66.209
NACION	295.069
OTROS	203
BONOS EXTERIOR	117.584
PROVISION TITULOS DE DEUDA	-203
TIT. PARTICIPATIVOS NEGOCIABLES	22.973
TIT. PARTICIPATIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	178.696
PROVISION TITULOS PARTICIPATIVOS	-531
TOTAL	679.999



CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

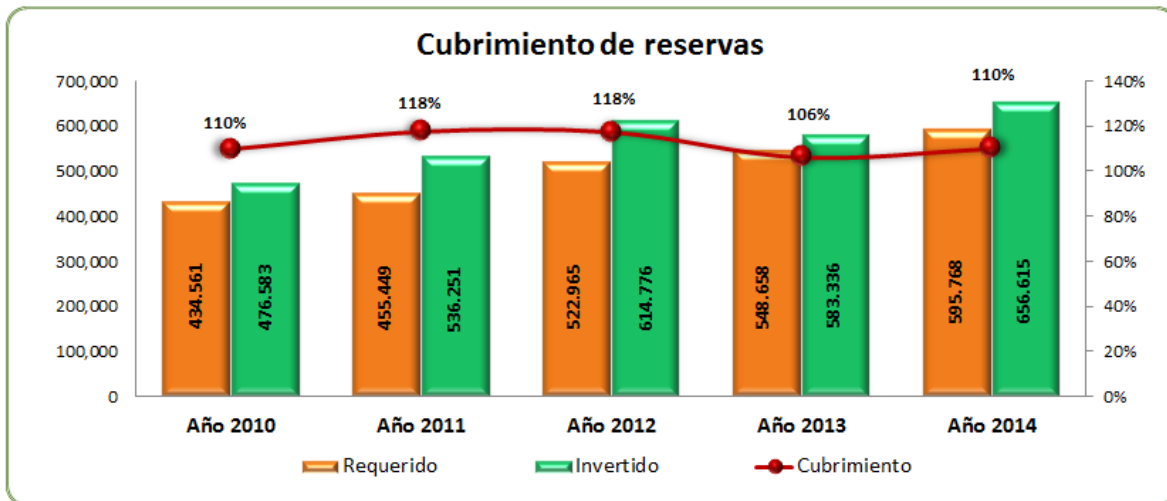
El portafolio de inversiones representó el 49% del total del activo, alcanzando la suma de \$679.999 millones, 14.9 puntos porcentuales más que la participación obtenida el año anterior. Esta variación se explica principalmente por el incremento en las Inversiones Negociables en Títulos de Deuda que pasaron de \$384.794 millones a \$477.172 millones. Dos situaciones favorecieron este resultado: las valorizaciones presentadas en los precios de estos activos por disminución en las tasas del mercado y los ingresos por diferencia en cambio.

3.3.1 Evolución del Pasivo

Los pasivos registraron un incremento del 14.2% respecto al 2013, al pasar de \$884.462 millones en 2013 a \$1.010.082 millones en 2014. El rubro más significativo correspondió al Total de Reservas, que representó 78.2% del Total del

Pasivo, alcanzando \$789.619 millones, con un incremento del 12.1% frente al valor registrado en el año anterior. Se destaca el incremento en la Reserva de Siniestros Avisados y no Avisados de 24% y en la Reserva de Siniestros Avisados a cargo de Reaseguradores en 15%.

El cubrimiento de las reservas a través del portafolio se ubicó en el 110% del requerido.



En millones de pesos

3.3.2 Evolución del Patrimonio

El patrimonio al cierre de 2014 alcanzó una cifra de \$377.373 millones, un 1.1% superior al del 2013, variación explicada por el incremento \$19.085 millones en los resultados del ejercicio frente al año anterior.

El exceso de patrimonio técnico sobre patrimonio adecuado se ubicó en \$55.128 millones, inferior en \$10.248 millones frente al año 2013.

3.3.3 Evolución de Resultados

Las primas emitidas registraron un incremento del 7.8% con respecto al año anterior, pasando de \$577.234 millones en el 2013 a \$621.988 millones en el 2014. Este valor representó el 6.3% de las primas del Sector, ubicando a Previsora en el sexto puesto dentro de las Compañías de Seguros Generales, de acuerdo con los datos preliminares de Fasecolda.

El devengo presentó variación del 7.3% entre el 2014 y 2013, producto principalmente de un neto entre el incremento en las primas retenidas en \$19.061 millones, menor constitución de reserva por \$7.561 millones y disminución en los contratos no proporcionales en \$1.239 millones.

Las comisiones netas se incrementaron un 16.2% respecto al año 2013. Los gastos de operación representaron el 23% de las primas devengadas, con un incremento para 2014 de 5.4% respecto al año anterior. Los Gastos de Personal representaron el 44% del total de los Gastos de Operación; en 2014 disminuyeron en 1% respecto al año 2013.

El Resultado Técnico para el año 2014 se situó en un negativo de \$67.746 millones frente a un negativo de \$38.468 millones en el año 2013. Este resultado se afectó principalmente por el incremento en los costos y gastos de seguros y reaseguros. La siniestralidad en 2014 se situó en 67.9%, 0.3 puntos porcentuales superior a la registrada en el 2013.

Los ramos con mayor incidencia en el Resultado Técnico después de Gastos de Operación fueron:

Resultado Positivo:

* Vida Grupo: \$7.874 millones.

* Sustracción: \$6.263 millones.

Resultado Negativo:

* Seguro Obligatorio: \$27.192 millones.

* Autos: \$20.438 millones.

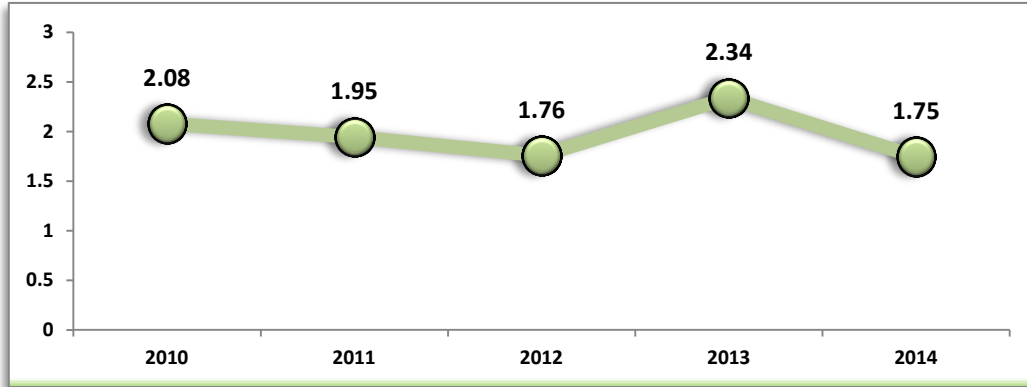
* Responsabilidad Civil: \$15.089 millones.

El resultado financiero, incluyendo la fluctuación en cambio y otros gastos financieros, se situó en \$87.302 millones, presentando un incremento del 81% frente al resultado del 2013.

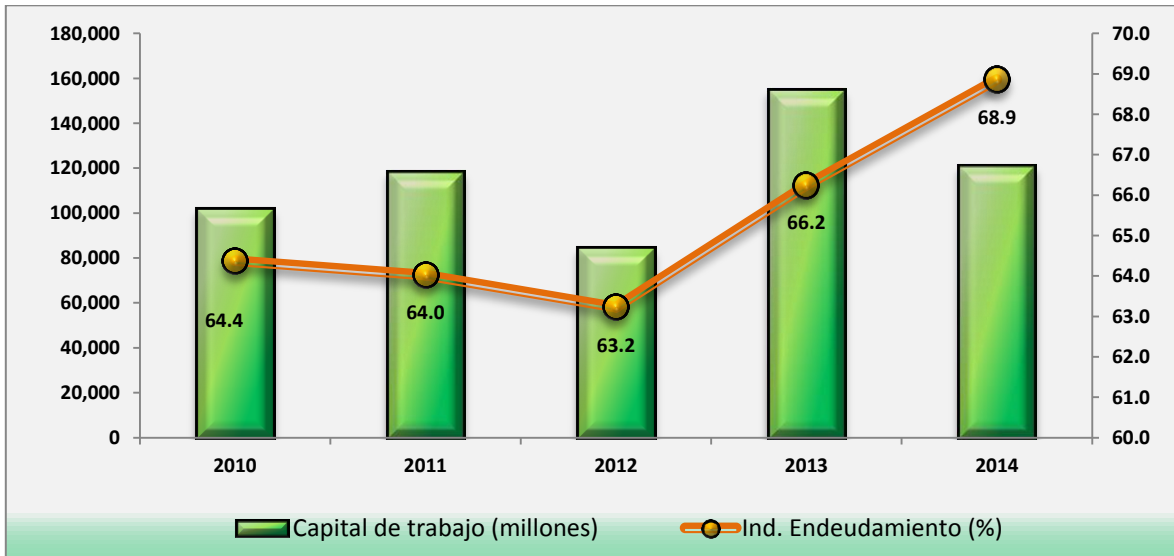
Previsora presentó para el cierre de 2014 una utilidad de \$18.059 millones.

3.3.4 Indicadores Financieros

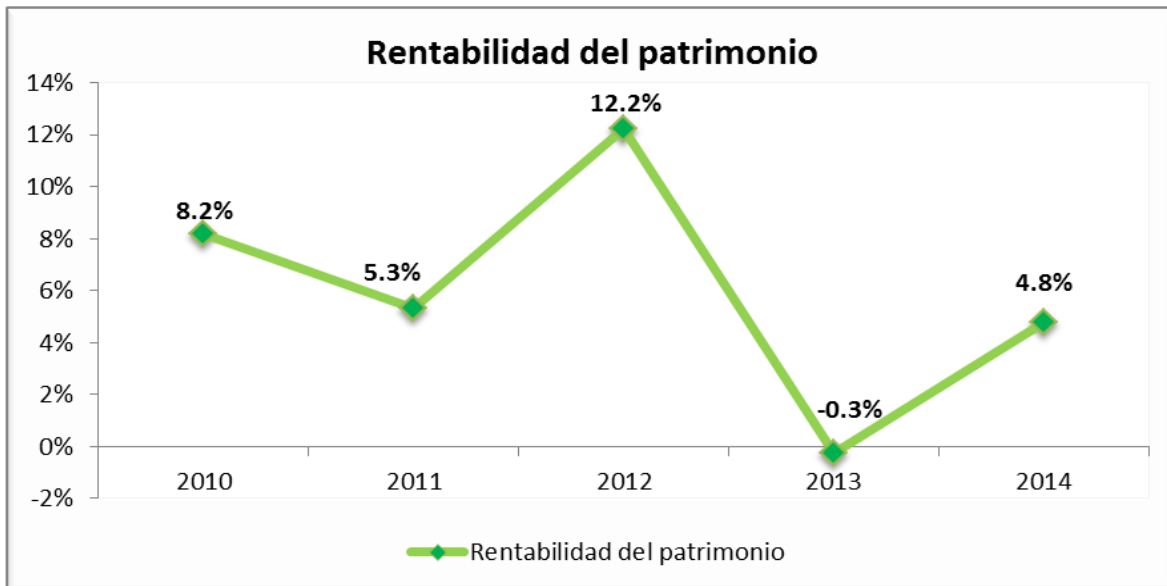
El índice de liquidez se ubicó en 1.75, nivel que refleja la capacidad que tiene la Compañía de cumplir sus obligaciones a corto plazo.



El nivel de endeudamiento con reservas, principal componente de los pasivos, se situó en 68.9% en el 2014. Previsora no apalanca su operación con deuda, la fuente de sus recursos es propia y se origina en una adecuada estructura de capital.



La Rentabilidad sobre el Patrimonio se situó en 4.8%, resultado favorecido por la utilidad del 2014.



3.3.5 Calificación de la fortaleza financiera

La firma calificadora de riesgos Fitch Ratings de Colombia en la revisión efectuada al finalizar el año 2014, consideró mantener por otro año más la calificación de la fortaleza financiera de Previsora en AA+ con perspectiva estable.

La calificación se fundamenta en los sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, adecuada cobertura de reservas y confortables razones de liquidez. Fitch considera que Previsora cuenta con el reto de revertir con relativa rapidez la tendencia negativa presentada en el resultado técnico afectado por una mayor siniestralidad, y mantiene el reto de lograr una mayor diversificación de su cartera y portafolio de primas, así como las limitaciones de su patrimonio por la importante exposición en entidades relacionadas.

Fitch señala que Previsora conserva una concentración importante en autos y SOAT, lo cual debe ser evaluado por la tendencia técnica del negocio y su capacidad de crecimiento, ante un entorno más competitivo en estos ramos.

Fitch considera que Previsora cuenta con un nivel de cobertura de reservas que se compara favorablemente con el sector, destacando positivamente el acercamiento técnico de la compañía al constituir sus reservas, puesto que la compañía supera lo exigido por el regulador local. Su política incluye la constitución de reservas especiales para absorber desviaciones posibles de siniestralidad y blindar su patrimonio.

4. Administración y Gestión del Riesgo

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

4.1 Riesgo de Mercado

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

- A Diciembre de 2014, el VaR para los títulos que respaldan la reserva fue de \$21.032 millones, reflejando un nivel de exposición (VaR/Posición en Riesgo) de 3.21%.

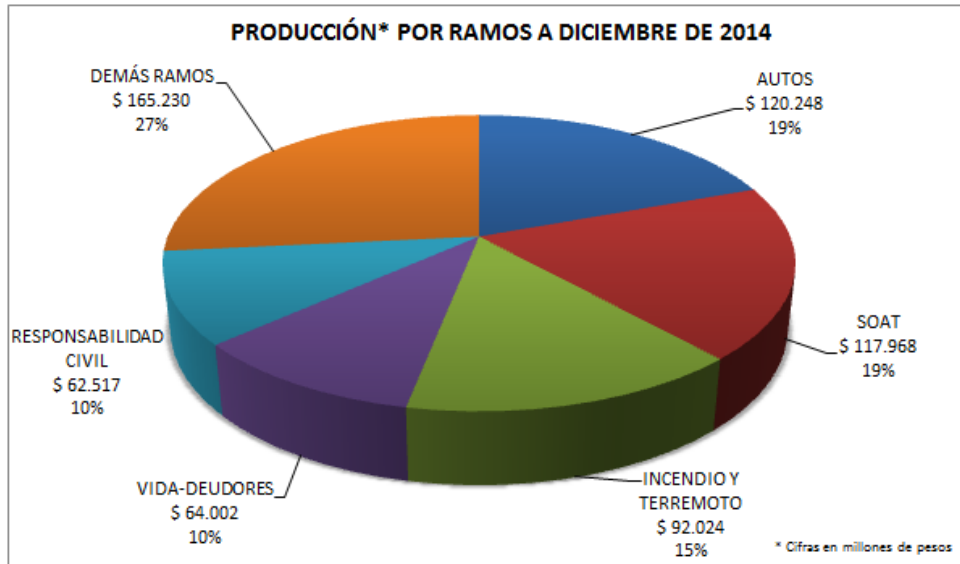
El VaR de las acciones fue de \$5.644 millones con una participación del 26% dentro del VaR total. Para la posición de TES, CDT'S y Bonos, el VaR llegó a \$2.191 millones con una participación del 10.4% del VaR total.

- El VaR del portafolio de reservas técnicas representa en promedio el 4% frente a la posición de portafolio; frente al Patrimonio y el Activo de Previsora mantiene un nivel de 6.5% y de 1.9%, respectivamente.
- Las operaciones de inversión se ajustaron a los límites de cupo de emisor y contraparte establecidos en el Comité de Inversiones y Seguimiento de Riesgo y aprobados por la Junta Directiva.

4.2 Riesgo de Concentración

Teniendo en cuenta las estrategias comerciales definidas por Previsora, se realizó seguimiento a la concentración de la producción por ramos, clientes por sucursal e intermediarios, generando alertas sobre los ítems más destacados, así como también sobre los niveles de renovación. Los siguientes son los resultados obtenidos con corte a 31 de diciembre de 2014:

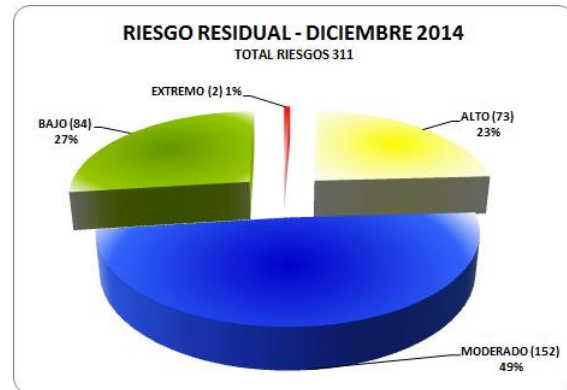
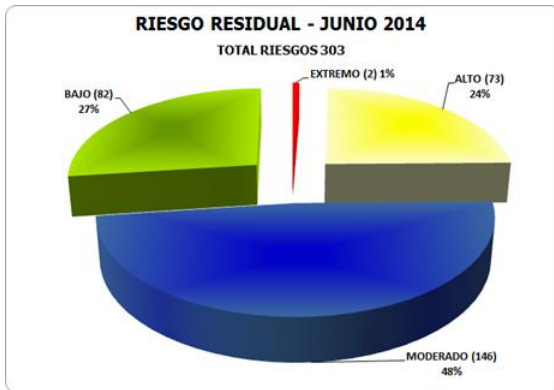
- El 73.4% de la producción se concentra en los ramos de SOAT, Autos, Incendio y Terremoto, Vida Deudores (Vida Grupo Deudores y Vida Grupo Contributivo/No Contributivo) y Responsabilidad Civil.



- Las sucursales que presentaron una alta concentración en clientes (relación principales clientes sobre el total de producción), son Manizales, Estatal, Montería y Mocoa.
- La producción con intermediación (agentes independientes, agencias, corredores de seguros y agentes en capacitación), asciende a \$479.493 millones, equivalente al 77.1% de la producción total de Previsora, siendo importante anotar que a través de Corredores de Seguros se expidió el 24.6%, es decir, \$153.093 millones en primas.

4.3 Riesgo Operacional

Las matrices de riesgos y controles de los procesos que operan en Previsora se revisan semestralmente o cada vez que se registran cambios en los procesos que ameritan actualizar la información. A diciembre de 2014 se tiene un consolidado de 311 riesgos. Se observa un incremento del 2%, con respecto al total de riesgos identificados con corte a Junio de 2014.



El perfil de riesgo residual se mantuvo dentro del nivel de tolerancia definido por Previsora, concentrando su valoración en los niveles bajos con una participación del 27% y moderado del 49%, en tanto que los riesgos extremos y altos representaron el 24% restante.

4.4 Riesgo Legal

El riesgo legal se cuantifica con base en el valor de los posibles intereses que podría llegar a pagar Previsora, si los procesos con calificación probable son fallados en su contra. A diciembre de 2014 este riesgo mantuvo su perfil bajo, teniendo en cuenta que el cálculo de los posibles intereses a pagar representó un porcentaje menor al 1% del patrimonio.

4.5 Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT)

Previsora realizó seguimiento a la gestión del riesgo de LA/FT, analizando la evolución de las variables de clientes, productos, canales de distribución y jurisdicciones. Los resultados a diciembre de 2014 se resumen de la siguiente manera:

- El nivel de exposición inherente al riesgo de LA/FT se mantuvo concentrado en el 29.4% de los clientes vinculados a Previsora.
- El 93.4% de los clientes están dedicados a actividades económicas que no son consideradas por la UIAF como las de mayor propensión al riesgo.
- Se observa que los ramos con mayor susceptibilidad al riesgo son Autos, Responsabilidad Civil, Incendio y Terremoto debido a que participan con un 44.2% dentro de la producción total de Previsora; sin embargo, el nivel de riesgo residual consolidado para este factor es moderado considerando el perfil de los clientes y el conocimiento que de ellos se tiene.
- El 66% de los ROS provienen de las Agencias, el 2% de Corredores de Seguros y 32% de las vinculaciones directas a través de Previsora; el riesgo de este factor

se considera bajo, debido a que la mayoría de las operaciones sospechosas generadas por la Compañía están asociadas a entidades intervenidas por la Dirección Nacional de Estupefacientes y pólizas de SOAT.

- En ciudades como Cali y Mocoa, su riesgo se presenta por la ubicación geográfica, sin embargo, su nivel de exposición se ve reducido por el tipo de clientes que se vinculan y las operaciones que realizan.
- Durante el año, la severidad del riesgo residual de Previsora se mantuvo como Medio Alto, con una probabilidad de ocurrencia baja y un impacto mayor considerando los efectos en caso de materializarse el riesgo. Es necesario continuar con el seguimiento a los controles para mantener la probabilidad de ocurrencia y evitar que Previsora se vea afectada por su impacto.

4.6 Sistema de Gestión de Seguridad en la Información

Previsora se encuentra en proceso de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, bajo el marco de referencia de las normas de ISO/IEC 27001:2005, basándose en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

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

- Establecimiento de la Política de Seguridad de la Información, a través de la cual se determina el compromiso de la dirección y el enfoque hacia la gestión de la seguridad de la información.
- Actualización del Inventario y clasificación de activos de información de todos los procesos.
- Análisis de riesgos de seguridad de la información, sobre los activos de alta criticidad.
- Implementación de controles enfocados en la mitigación de los riesgos de seguridad perimetral tanto física como lógica de los componentes tecnológicos.
- Desarrollo de actividades de sensibilización para fortalecer la cultura de seguridad de la información de Previsora.

5. Gestión Administrativa

5.1 Estrategia Corporativa

La Compañía ha venido trabajando en generar una alta competitividad frente a la dinámica del sector asegurador, apoyándose en la estrategia corporativa “El desafío de la competitividad 2013 -2017”, la cual se enmarca en los siguientes elementos:

MISIÓN:

Generamos tranquilidad, confianza y bienestar a nuestros clientes, protegiendo sus bienes y su patrimonio.

VISIÓN:

Previsora se destacará por un servicio ágil, amable y eficiente a través de su amplia cobertura y apoyada en la mejor gente.

Entre 2013 y 2017 duplicará sus ingresos y se reconocerá su liderazgo en rentabilidad técnica y financiera en el sector asegurador. Será también reconocida como una de las 10 mejores empresas para trabajar en los mercados en que opere.

PROMESA DE VALOR:

Clientes Gobierno y Corporativos	Clientes Pymes y Personas
<p>PRODUCTO: A la medida de sus necesidades, con un precio justo</p> <p>SERVICIO: Atención especializada y personalizada</p> <p>CANAL DE DISTRIBUCIÓN: Tradicional y grandes convenios</p> <p>INCENTIVOS: Previsionarios para Corredores de Seguros</p> <p>IMAGEN: Solidez, Protección, Confianza y Cercanía</p>	<p>PRODUCTO: Productos simples, con un precio justo</p> <p>SERVICIO: Atención ágil y oportuna</p> <p>CANAL DE DISTRIBUCIÓN: Tradicional y alternativos</p> <p>INCENTIVOS: Previsionarios para Agentes y Agencias de Seguros</p> <p>IMAGEN: Solidez, Protección, Confianza y Cercanía</p>

Uno de los grandes esfuerzos que ha realizado la Compañía para el logro de la estrategia es el desarrollo de proyectos e iniciativas. A continuación se relacionan algunos de ellos:

Proyectos Estratégicos:

- Sistema de Gestión Presupuestal
- Sistema de Información Comercial - SIC pendiente lo financiero
- Recaudos
- Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (Mandatorio)
- SOAT 3a Generación

Iniciativas Estratégicas:

- Empoderamiento
- Mesa de cumplimiento
- Operación SI (Autos Express)
- Atención 123
- Modelo de actuación comercial
- Ventas masivas a través de medios electrónicos
- Entrenamiento y capacitaciones
- Cultura organizacional
- Modelo de gestión del talento humano

En el año 2014 se finalizaron los siguientes proyectos:

- Gestión Documental de Reaseguros
- Gestión de Contratos
- Arquitectura Tecnológica
- Sistema de Gestión de Activos Fijos

5.2 Sistema de Gestión Integral

Con el objetivo de mantener y mejorar los procesos de negocio de Previsora en el 2014 se fortaleció el Sistema de Gestión Integral al realizar las siguientes acciones, tendientes a garantizar la fidelidad de los clientes y mejorar la competitividad en el mercado asegurador:

- Redefinición, ajuste y mejoramiento de procesos de negocio como resultado a la implementación y salida a producción de proyectos estratégicos como los son: Recaudos Fase I, Sistema de Gestión Presupuestal y Sistema de Información de Clientes (SIC).
- Implementación del Sistema de Gestión Ambiental y su adopción dentro del Sistema de Gestión Integral.
- Implementación de la metodología BPM (Business Process Management) para el análisis, mejoramiento y automatización de procesos, iniciando con un proceso de negocio.
- Desarrollo de actividades para el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral como son ejecución de auditorías internas de calidad, medición periódica de los resultados de los procesos, documentación e implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento, control de la

normatividad interna y externa aplicable a los procesos y revisión por la alta dirección del estado del Sistema de Gestión Integral.

En octubre del 2014 se realizó la auditoria de seguimiento por parte de ICONTEC para los sistemas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, obteniendo como resultado el mantenimiento de estas certificaciones.

Igualmente, en el mes de diciembre ICONTEC realizó la auditoría para el Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004, obteniendo dicha certificación.

5.3 Gestión del Talento Humano

Previsora continúa con su objetivo de posicionarse con mayor fuerza en el mercado, siendo para esto de vital importancia contar con la mejor gente, con personas comprometidas con nuestros valores y objetivos corporativos. Es así como, durante el 2014 se llevaron a cabo diferentes programas enfocados al desarrollo de nuestro talento humano y al apalancamiento de la estrategia corporativa:

5.3.1 Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano

Es un compromiso desarrollar un equipo humano competente, con habilidades y motivación para el logro las metas organizacionales. El mantener un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos, permite que trabajen dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Para esto se ha implementado un Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano el cual busca:

- Conectar los procesos de Recursos Humanos (selección, formación-entrenamiento-capacitación, compensación, bienestar y retención del talento) y alinearlos con el Plan Estratégico de Previsora.
- Asegurar la conexión entre el planteamiento estratégico de la Organización, los roles y actividades de todos los cargos.
- Desarrollar una cultura organizacional de constante creación de valor y de alto desempeño organizacional.
- Brindar un servicio de calidad al cliente interno.

5.3.2 Entrenamiento y Desarrollo

El desarrollo personal y profesional de todos los funcionarios es una de las prioridades, el poder contar con personal cada vez más entrenado y comprometido con sus labores, ha permitido el logro de los objetivos. Es así como parte de la estrategia corporativa se llevaron a cabo más de 70 programas de formación con

10.745 horas de capacitación, dirigidos al 100% de los funcionarios, los cuales se enfocaron al fortalecimiento de las competencias y conocimientos técnicos.

Bienestar para todos

Se desplegaron a nivel nacional actividades de bienestar donde participaron los funcionarios y sus familias, permitiendo fortalecer relaciones y crear espacios de equilibrio entre la vida laboral y familiar:

- Día de la familia
- Día de los niños
- Vacaciones recreativas
- Campeonatos deportivos

Además, se ha dado continuidad a estrategias de salario emocional como: Horario Flexible, tarde libre el día de cumpleaños (del funcionario) y tarde libre el día de cumpleaños (de sus hijos menores de 10 años).

6. Gestión Jurídica

A continuación se describen las actividades más representativas llevadas a cabo durante el año dos mil catorce (2014).

Se destaca la implementación de proyectos orientados a buscar mayores eficiencias en procesos de alto impacto para Previsora y mejora en el servicio al cliente interno y externo. Dos de ellos en etapa de producción y otro en etapa de construcción.

6.1 Gerencia de Procesos Judiciales

6.1.2 Procesos Judiciales y Juicios Fiscales

Con corte a diciembre de 2014 Previsora tenía 9.088 litigios en curso, que comprenden procesos judiciales y juicios fiscales, cuya cuantía en pretensiones ascendía a la suma de \$42 billones, que afectaron los diferentes ramos, de los cuales 1.238 procesos fueron notificados en el año 2014 con unas pretensiones de \$2.5 billones.

Es importante aclarar que en los últimos cuatro años se ha incrementado a nivel del Sector Asegurador el número de acciones judiciales en las cuales se vincula a las compañías.

Los mencionados procesos afectan los siguientes ramos técnicos:

RAMO	CANTIDAD DE PROCESOS
MANEJO	4019
RESPONSABILIDAD CIVIL	3708
AUTOS	458
PROVISION CONTABLE (No Póliza Asociada)	384
CUMPLIMIENTO	234
SEGURO OBLIGATORIO	114
OTROS RAMOS	171
TOTAL	9088

Durante el año 2014 terminaron 772 procesos judiciales, de los cuales 519 lo hicieron de manera favorable para la Compañía y 253 con sentencia en contra. El valor total de las pretensiones de los procesos terminados ascendía a la suma de \$2 billones, de los cuales se pagó la suma de \$14.000 millones por parte de la aseguradora.

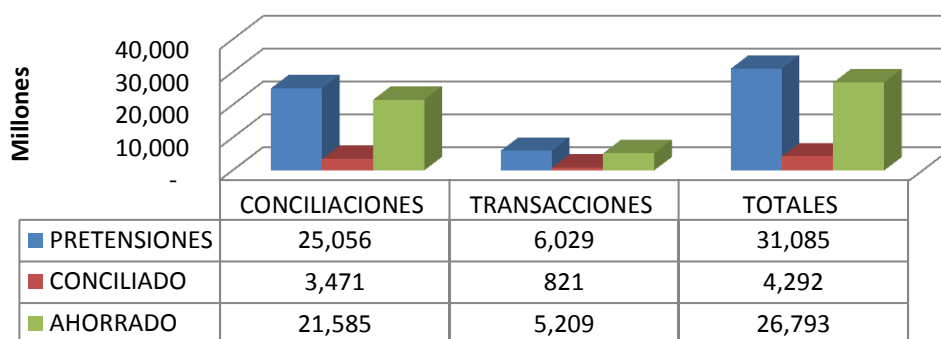
6.1.3 Conciliaciones y Transacciones

Previsora viene haciendo uso de estos mecanismos con el fin de culminar anticipadamente litigios con contingencia calificada como pérdida probable o para evitar aquellos con una probabilidad de éxito baja para la aseguradora.

A través de este mecanismo alternativo de solución de conflictos, Previsora obtuvo un ahorro sustancial en valores expuestos a ser condenados, toda vez que de pretensiones correspondían a \$31.084 millones, se lograron conciliar y transar litigios por un total de \$4.291 millones, representando un 13.8% del valor pretendido por la contraparte.

A continuación se muestra el comparativo entre monto de pretensiones, valor por conciliado o transado y total de ahorro.

CONCILIACIONES Y TRANSACCIONES 2014



6.1.4 Plan de Depuración

Durante el año 2014 con el fin de consolidar la información de reservas entre las áreas técnica y jurídica, y adicionalmente considerando la implementación del Proyecto BPM, se realizó el análisis de reservas de Procesos Judiciales y Juicios de Responsabilidad Fiscal con el fin de ajustar y depurar las reservas que afectan la siniestralidad de Previsora. Como resultado de dicha labor se ajustaron las reservas arrojando una liberación total de \$13.571 millones.

Es importante aclarar que el concepto de ajuste de reservas implicó en algunos casos aumento y en otros liberación.

A continuación se muestra un cuadro que indica la liberación de reservas por ramos.

RAMO	CUANTÍA
R.C	\$ 10.942
PREVIALCALDIAS	\$ 667
CUMPLIMIENTO	\$ 708
MANEJO	\$ 321
PREVI-HOSPITAL	\$ 230
AUTOS	\$ 443
INCENDIO	\$ 98
OTROS RAMOS	\$ 158
TOTAL	\$ 13.567

MILLONES DE PESOS

6.1.5 Proyecto BPM

En el primer semestre del año 2014 Previsora, definió la necesidad de contar con un sistema de BMP para diferentes procesos significativos al interior de la compañía, el cual se incluyó la Gestión Judicial con el fin de buscar eficiencias en la gestión de procesos judiciales.

El proyecto denominado “PROYECTO DE AUTOMATIZACIÓN PROCESOS JUDICIALES Y FISCALES - BPM – BIZAGI”, busca mejorar y automatizar la gestión de los Procesos Judiciales y Fiscales, permitiendo optimizar el control de los mismos desde que es recibida la citación proferida por la autoridad judicial, administrativa, o ente de control, hasta el fallo o decisión definitiva del mismo.

Igualmente permitirá la interacción de los abogados externos en tiempo real respecto a su gestión como apoderados de Previsora.

A la fecha del presente informe se está finalizando la etapa de construcción de la herramienta tecnológica, posteriormente se iniciará la etapa de pruebas y certificación, y finalmente la puesta en producción está prevista para finales del primer semestre de este año.

Es importante anotar que esta herramienta apoyará la gestión y administración del número significativo de procesos judiciales, pero adicional a esto se requiere ajustar los procesos internos y descripciones de funciones de cargos, para lo cual se ha pedido la intervención de las diferentes áreas de la organización que deban participar.

6.2 Gerencia Jurídica

6.2.1 Acciones de Tutela

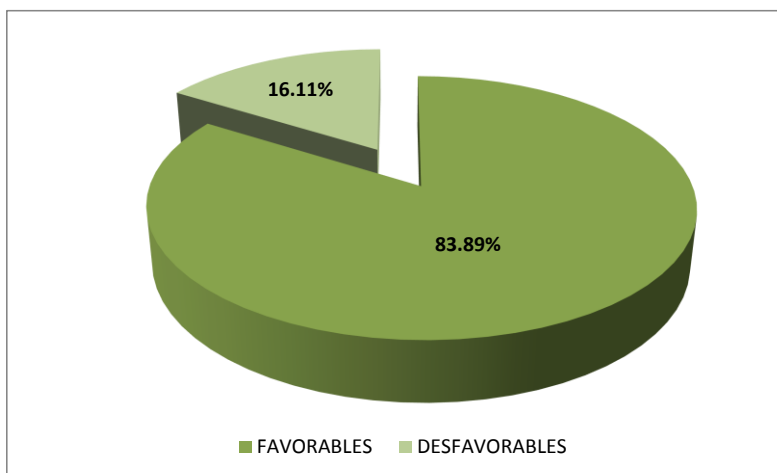
En el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2014, Previsora atendió la totalidad de las acciones de tutela interpuestas en contra de la compañía por asegurados, beneficiarios, proveedores, intermediarios y terceros, que fueron notificadas vía correo certificado, vía correo electrónico y personalmente a apoderados y representantes legales de Previsora, previo análisis de las peticiones en ellas contenidas, la normatividad vigente y los contratos que se pretendían afectar, en coordinación con las diferentes áreas de la compañía y dentro de los términos legalmente establecidos.

Como se puede observar en los cuadros insertos, el total de tutelas ganadas por Previsora alcanza un porcentaje del **83.89%**.

6.2.2 Tutelas Tramitadas

Periodo	N° De Tutelas	Fallos Favorables	Fallos Desfavorables	Pendientes De Fallo	Eficacia
2010	75	69	6		92%
2011	54	44	10		82%
2012	118	108	10		92%
2013	150	132	18		88%
2014	63	57	8		90.4%
2015	64	15	26	24	

Tutelas Tramitadas



6.2.3 Créditos Hipotecarios Funcionarios

Se han atendido los créditos hipotecarios de primera y segunda oportunidad otorgados a los funcionarios, para adquisición, construcción, adición o ampliación de vivienda y para la liberación de gravámenes hipotecarios. Esta labor incluye:

1. Recepción y revisión de documentos
2. Elaboración de estudio de títulos
3. Elaboración minutas de constitución, cancelación y sustitución de garantías
4. Trámites notariales y de registro
5. Autorización Desembolsos

Para el año 2014 se inició el trámite de estudio de títulos y elaboración de minutas de constitución de hipotecas de los créditos otorgados a los funcionarios, con 54 créditos de períodos anteriores.

En Comité de Vivienda llevado a cabo en el mes de febrero, fueron aprobados 26 créditos de primera y segunda oportunidad y en Comité de Agosto 28 créditos, quedando un total de 108 créditos para tramitar en el año 2014, de los cuales se han legalizados 82 créditos, desembolsados 28 y expirados por no haber hecho uso dentro del término establecido por la Convención colectiva de Trabajo 16. Los restantes se encuentran en trámite.

Así mismo se tramitaron 55 cancelaciones de créditos hipotecarios de funcionarios y exfuncionarios que terminaron de pagar su crédito.

HIPOTECARIOS 2014

CREDITOS PENDIENTES 2013	54
COMITÉ FEBRERO 2014	26

COMITÉ AGOSTO	28
TOTAL CREDITOS	108
CREDITOS DESEMBOLSADOS 2014	28
CREDITOS EXPIRADOS 2014	16
CREDITOS SIN TRAMITAR	10
TOTAL CREDITOS TRAMITADOS	82
CANCELACION DE MINUTAS	55

6.2.4 Contratación

La Gerencia Jurídica a través de la Subgerencia y Profesionales de Contratación, apoya activamente el proceso de contratación de Previsora prestando asesoría para que todos los procesos en las diferentes modalidades fluyan y se ajusten a los requerimientos establecidos en la Circular de Contratación aplicable.

Durante el 2014 se trabajaron las siguientes contrataciones:

Adicionales		16
Condición Especial		21
Ordenes De Servicio		341
Invitación Abierta		14
Seleccionado	12	
Fallido	1	
Desierto	1	
Invitación Cerrada		57
TOTAL		449

Adicionalmente se elaboran los informes relacionados con el tema contractual, solicitados por los entes de control internos y externos.

6.2.5 Sistema de Gestión Contractual

Durante el año 2014 se trabajó en la estabilización de la herramienta de Gestión Contractual, la cual entró en producción en diciembre de 2013, cuyo éxito radica

en el apoyo de todas las áreas de Previsora que intervienen en la gestión contractual, así como las sucursales.

6.3 Gerencia de Indemnizaciones

6.3.1 Número de reclamaciones atendidas, objetadas, pagadas en número, cifras por ramo y tiempos de respuesta.

De acuerdo con las políticas internas de Previsora la atención de las reclamaciones está definida de la siguiente manera:

Los siniestros correspondientes a los ramos de RC Profesional: - Servidores; D&O; Médica y Notarios están a cargo de la VICEPRESIDENCIA JURIDICA Y DE INDEMNIZACIONES y la GERENCIA DE INDEMNIZACIONES, independientemente de su monto, tal y como se indica a continuación.

En el siguiente cuadro se indican las delegaciones en la Gerencia de Operaciones, con sus respectivas Sub-Gerencias y Jefaturas.

Dependencia	Límite de Delegación	Ramos con delegación ilimitada a cargo de la Gerencia de Operaciones
	En SMMLV (\$616.000)	
Vicepresidencia Jurídica y de Indemnizaciones	>4.000 SMMLV	JEFATURAS OPERACIONES 1. Vidrios Planos 2. Vida Grupo
Gerencia de Indemnizaciones	<4.000 SMMLV >=700 SMMLV	SUBGERENCIA INDEMNIZACIONES SOAT Y AP
Gerencia de Operaciones	<700 SMMLV >=500 SMMLV	1. Accidentes Personales 2. Soat
Jefaturas de Operaciones	<= 500 SMMLV	SUBGERENCIA DE INDEMNIZACIONES DE AUTOS 1. Autos 2. Autos Terrorismo.

La Gerencia de Indemnizaciones durante el año 2014 atendió las siguientes reclamaciones de acuerdo a su delegación:

RC	Reclamos Nuevos	1.803
	Solicitudes Iniciales de documentos	335
	Se remitió liquidación	566
	Se Objetaron	216
	Valor Objetado	547.680.699
Exceso delegación	Reclamos Nuevos	150
	En Ajuste	104
	Se remitió liquidación	2 6
	Se Objetaron	4
	Valor Objetado	600.300.000
No. Pagos Ramos No Delegados		697
No. Pagos Exceso Delegación		160
Vr. Pagos Ramos No Delegados		4.050.494.749
Vr. Pagos Exceso Delegación		17.215.414.218

6.3.2 Atención de solicitudes relacionadas con el producto de Responsabilidad Civil Servidores Públicos y Responsabilidad Civil Médica a diciembre de 2014.

La Gerencia de Indemnizaciones atiende a nivel nacional los reclamos que se presentan con ocasión de la expedición de pólizas de RCE servidores y RCE Médica.

Esta atención se efectúa a través de 3 abogados contratistas y un temporal.

6.3.3 Capacitaciones

Durante el año 2014 se llevaron a cabo doce capacitaciones así:

- Seguros Generales: tres se invita a las jefaturas de operaciones y áreas técnicas (Socializar las nuevas políticas para el manejo, vinculación, remuneración y calificación de proveedores)
- Clientes Sucursales seis en Bogotá. Tema: RC Médica. Proceso (documentos requeridos, amparos afectados, funcionamiento de la póliza, exclusiones)
- Medellín: una RCE Médica. Proceso de indemnizaciones (documentos requeridos, amparos afectados, funcionamiento de la póliza, exclusiones)
- Servidores: una en Bogotá. Proceso de indemnizaciones (documentos requeridos, amparos afectados, funcionamiento de la póliza, exclusiones)

- A los Front: una en Bogotá. Responsabilidad Civil Servidores y Responsabilidad Médica: se capacitó sobre el proceso y funcionamiento de estas pólizas (documentos, aspectos jurídicos); Autos: Se capacitó nuevamente sobre el proceso de peritación (tiempos de respuesta, alcance del contrato, herramienta)
- Atención 123: Se capacitó nuevamente sobre el nuevo proceso generado para este tipo de atención de reclamos. PNC: Se explicó el funcionamiento del cargue de producto no conforme desde el front, proceso se puso en producción el segundo trimestre del 2014.

6.3.4. Proyecto de Atención de Siniestros 123

En el mes de diciembre del 2014 se efectuó lanzamiento de la iniciativa “123” para la atención de siniestros de cuantía menor a \$15 millones para los ramos de incendio, sustracción, corriente débil, rotura de maquinaria y responsabilidad civil extracontractual- daños bienes a terceros, con el fin de simplificar la atención de estos reclamos.

Desde el mes de mayo del 2014 se realizó la prueba piloto en la jefatura de Bogotá, en julio en la jefatura de Cali y en agosto en la jefatura de Medellín.

Como parte de la implementación de esta iniciativa se realizaron visitas a cada una de las jefaturas de Bogotá, Cali y Medellín, con el objeto de socializar el proyecto y entrevistar las firmas ajustadoras.

6.3.5. Ajustadores

Se actualizaron y estandarizaron los criterios de idoneidad de los ajustadores, actualizando las hojas de vida (solicitando certificaciones de escolaridad y experiencia), plan de continuidad de negocio, especialidad, experiencia de la firma, etc.

En el segundo semestre del 2014 se creó el comité de ajustadores en el cual se evalúan las firmas de ajustadores y se hace seguimiento a las mismas.

En el primer trimestre del 2015 a través del comité de ajustadores se definirán los proveedores con los cuales Previsora trabajará de acuerdo a los criterios solicitados el año anterior.

6.3.6. Depuración de reservas.

Durante el año 2014 se realizó un proceso de depuración de reservas, cuyo resultado se muestra en el cuadro adjunto discriminado por ramos.

Ramo Técnico	Variación Reserva Retención Compañía	Variación de Reserva Reaseguros	Total Variación
Responsabilidad Civil	-5.428	-11.493	-16.921
Cumplimiento	-2.071	-8.277	-10.348
Autos	-7.087	-42	-7.129
Manejo	-2.122	-339	-2.461
Transportes	-874	-1.43	-2.304
Vida Grupo	-2.082	0	-2.082
Incendio	-298	-1.496	-1.794
Corriente Débil	-783	-271	-1.055
Todo Riesgo Contratista	-82	-885	-967
Grupo Deudores	-966	0	-966
Rotura de Maquinaria	-221	-692	-913
Sustracción	-414	-53	-467
Seguro Obligatorio	-308	0	-308
Accidentes Personales	-242	0	-242
Seguro Agrícola	-39	-86	-126
Infidelidad de Riesgos Financieros	-58	-35	-93
Casco Barco	-13	-72	-85
Terremoto (Amparo Incendio)	-52	-5	-57
TOTAL	-23.14	-25.177	-48.317

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

7. Gestión Operativa y Tecnológica

7.1 Gestión Tecnológica

Durante el año 2014 la Gestión Tecnológica se centró en contar con tecnologías de la información que apalanquen la estrategia y los valores corporativos. Para lograrlo, se han venido desarrollando mejoras en los procesos de atención interna y apoyo corporativo, con el fin de garantizar su eficiencia y calidad, entregando soluciones que permiten cumplir con las necesidades de la organización y con los requerimientos de los entes de regulación y control.

En el mes de mayo se contrató la consultoría de Arquitectura Tecnológica que tiene como objeto realizar el análisis de la arquitectura actual de TI y el diseño y definición de la Arquitectura Tecnológica, para lograr una alineación con la

estrategia corporativa y las necesidades del negocio de Previsora, incluyendo el diagnóstico y recomendaciones para su implementación.

Adicionalmente, se contrató la solución que permite la actualización y consolidación de la infraestructura tecnológica y de servidores a través de la adquisición de hardware catalogado como convergente, el cual está compuesto por: servidores, almacenamiento, elementos de conectividad, infraestructura de respaldo y software, que permitirá: la consolidación de servidores físicos en ambiente virtualizado, la implementación del esquema de respaldo, la renovación de la infraestructura actual, suplir las necesidades de los nuevos proyectos que se están implementando y complementar el DRP (Disaster Recovery Plan) requerido por Previsora como resultado del BIA (Business Impact Analyst) bajo una administración delegada.

7.1 Gestión Operativa

Gestión principal operaciones de ramos generales, autos y Soat:

Con el esquema de gestión documental para el año 2014 se atendieron un total de 243.145 reclamaciones de los ramos SOAT-AP, Ramos Generales y Autos. Todos estos casos han sido atendidos bajo el modelo de Gestión documental a través de la herramienta ONBASE, gestionando aproximadamente 11 millones de folios de manera digital. Este esquema ha generado, entre otros, los siguientes beneficios:

- Previsora puede contar con información en línea del estado de siniestros mediante una carpeta digital, garantizando seguridad a la información crítica del proceso.
- Cultura de cero papel en el proceso, contribuyendo con la reducción los volúmenes de impresión, aportando al medio ambiente tanto en utilización de papel, cartuchos y suministros de impresión.
- Distribución de cargas de trabajo, modernización de áreas operativas y la consolidación de modelo operativo de reclamaciones.

Gestión de Coaseguros a nivel general

Se ha logrado reducir las provisiones constituidas por concepto de coaseguro aceptado, pasando de 8% de provisión a 7% en 2014.

Optimización de pagos electrónicos

Desde la implementación en el año 2010 del proceso de pagos electrónicos y por red bancaria, se ha logrado que el 95% de las transacciones se realicen por este medio

Implementación de la mesa de Operaciones, mejoramientos y descripción de las llamadas recibidas

Operación e implementación de mejoras para la Mesa de Servicio de Operaciones, mediante la optimización de las herramientas tecnológicas para asignaciones de trabajo, actualizaciones a los protocolos de servicio y mejoras sobre el seguimiento de las áreas que intervienen en el proceso.

En el año 2014 se atendieron 23.459 llamadas de solicitud de información de nuestros clientes.

Gestión Operativa de cumplimiento de Inversiones

Teniendo en cuenta las buenas practicas, el Back de Inversiones ha dado Cumplimiento de la normatividad para las transmisiones de información diaria de valoración del portafolio de inversiones de Previsora para la Superintendencia Financiera de Colombia.

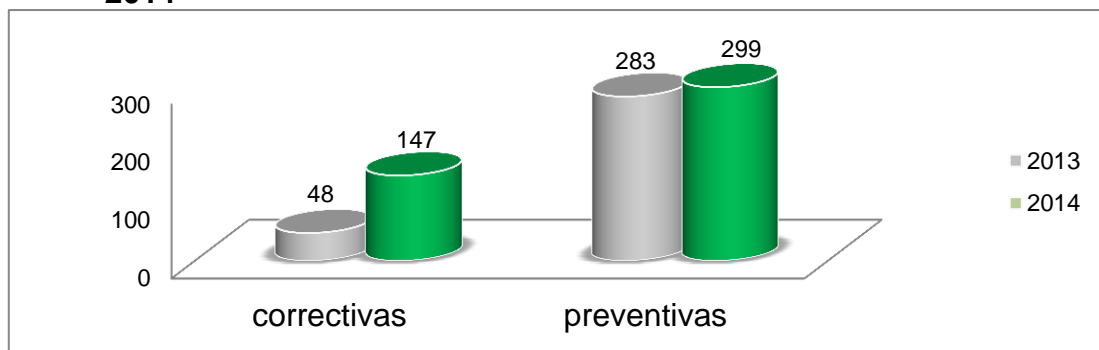
Datos de la calidad de las indemnizaciones a través del modelo de PNC Producto No Conforme de acuerdo a la normatividad ISO 9001 y NTC GP1000

Se han ejecutado los planes de mejoramiento continuo de acuerdo con las directrices dadas por la Auditoria de Calidad. Por ejemplo, se desarrollaron las mejoras para el registro de Producto No Conforme en el sistema de información ONBASE, con el fin de optimizar de registro y análisis del mismo, lo cual contribuye a fortalecer el sistema de gestión de Integral de Previsora.

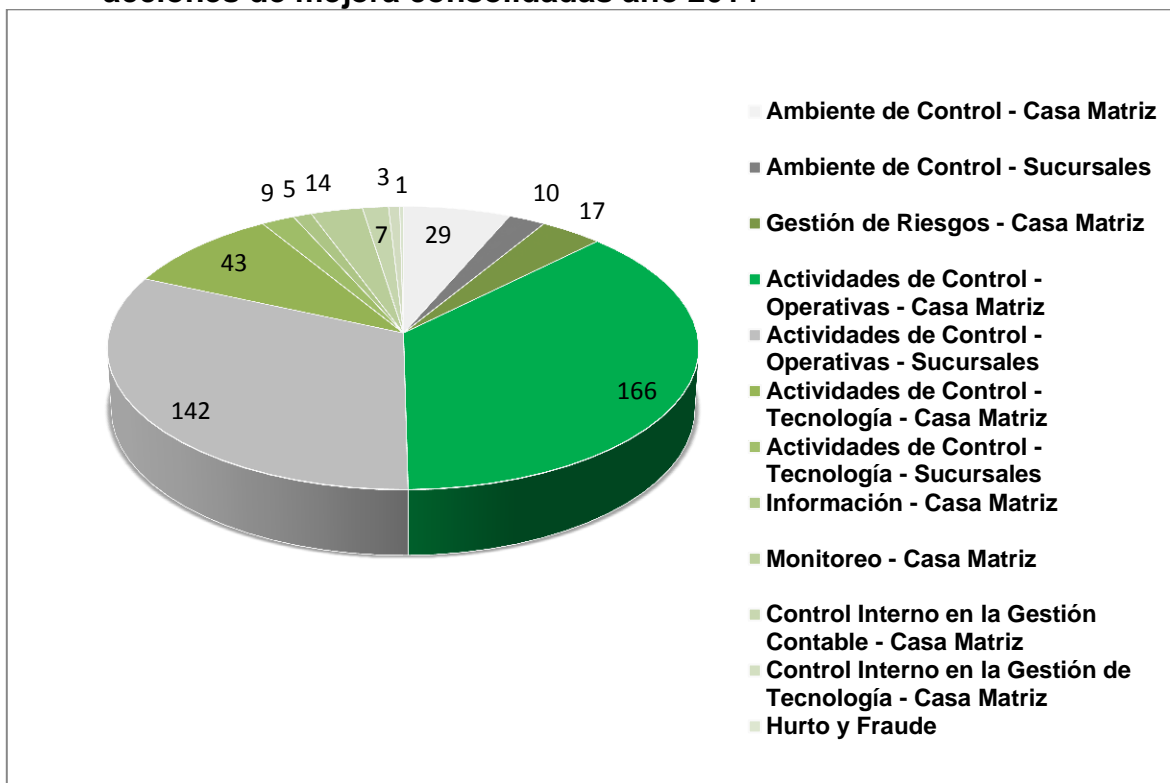
8. Evolución del Control Interno

Para el fortalecimiento del sistema de gestión integral, la evolución de las acciones de mejora están enmarcadas por la prevalencia de las acciones preventivas sobre las correctivas.

8.1 Evolución de las acciones de mejora por tipo de acción entre 2013 y 2014



8.2 Elementos del sistema de control interno relacionados con las acciones de mejora consolidadas año 2014



9. Evolución previsible de la Sociedad

2015 se presenta con grandes oportunidades para el sector asegurador dada la continuidad de los proyectos de infraestructura, así como el impulso que se quiere dar para mejorar la cultura del seguro a nivel nacional. Las buenas condiciones de empleo seguirán favoreciendo el crecimiento de los seguros de vida y seguridad social. Previsora para los años 2012 y 2013 tuvo algunos eventos que afectaron su siniestralidad y por ende el resultado técnico, 2014 fue un año de nivelación técnica y operativa, y se espera ver en los resultados del 2015, el efecto de las nuevas medidas de control en la suscripción y ajustes en la estrategia comercial.

En lo que respecta al resultado financiero el 2015, no se espera que sean tan positivos como en 2014, principalmente por las proyecciones sobre el compartimiento de la tasa de cambio. Igualmente, se trabajará durante 2015 en establecer una nueva estrategia de recomposición de la estructura actual de los portafolios de inversiones que permitirá optimizar los ingresos.

Dentro de los principales riesgos valorados para la gestión de Previsora en el año 2015, se han el deterioro del crecimiento de las economías emergentes y una menor liquidez de la economía mundial ante posibles incrementos en las tasas de intervención de la reserva federal de los Estados Unidos y a nivel interno, el

incremento moderado de las tasas de interés internas, una alta volatilidad de la tasa de cambio y un crecimiento moderado del sector industrial.

10. Responsabilidad Social

10.1 Responsabilidad Ambiental

Previsora se ha comprometido en adoptar la guía de Políticas y Buenas Prácticas Ambientales, con el fin de dar cumplimiento al derecho de todo ciudadano de gozar de un ambiente sano (Art. 79 de la Constitución Política de Colombia). Por lo tanto, ha considerado que la conservación del medio ambiente es un aspecto fundamental que forma parte integral de sus actividades cotidianas.

Es compromiso de Previsora la protección del ambiente, por esto se han desarrollado varias estrategias para preservar, mantener y promover ambientes de trabajo sanos, a través de programas de capacitación, sensibilización y prevención, cuya finalidad es incrementar la participación de nuestros funcionarios en las actividades que conservan el medio ambiente.

10.2 Certificación Normas ISO 14001

Gracias al compromiso de todos los funcionarios, en el mes de diciembre se recibió por parte de ICONTEC el concepto favorable para el otorgamiento de certificación en las Normas ISO 14001:2004, con esto se demuestra el desempeño ambiental sano, el compromiso con el planeta y con la sociedad.

10.3 Cultura Cero Papel

Este programa busca promover en los funcionarios un sentido de responsabilidad con el medio ambiente. Está basado en la implementación de buenas prácticas orientadas a la reducción del uso del papel. Previsora ha hecho un esfuerzo importante en la adopción e implementación de métodos que faciliten la gestión documental y en el desarrollo de campañas de sensibilización enfocadas al cuidado de los recursos.

10.4 Puntos Ecológicos

Como estrategia de implementación del Sistema de Gestión Ambiental, en cada piso de Casa Matriz se instalaron Puntos Verdes (Puntos Ecológicos) donde los funcionarios pueden reciclar los desechos generados en cada uno de los puestos de trabajo. Con esto no solo se crea una cultura del reciclaje en el lugar de trabajo

sino también por medio del reforzamiento de estos hábitos se pretende sean replicados en el hogar.

10.5 Tapitas para SANAR

Previsora a través de la Fundación SANAR ha tenido la oportunidad de apoyar el tratamiento de niños con cáncer, gracias al compromiso de todos los funcionarios con esta causa, se recogieron más de 80 Kilogramos de este material.

11. Otras revelaciones

En concordancia con lo dispuesto en la Ley 603 de 2000, Previsora ha venido dando cumplimiento a la normatividad vigente sobre protección de derechos de autor. La totalidad del software utilizado se encuentra debidamente licenciado.

Para las operaciones celebradas con partes relacionadas, el detalle de las mismas se encuentra incluido dentro de los anexos que hacen parte de las memorias de la Asamblea.

De conformidad con lo establecido en el artículo 57 del Decreto 2649 de 1993 y con lo reglamentado en la Circular Externa No. 004 de 2008 de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Presidencia de Previsora manifiesta:

Los activos y pasivos de Previsora presentados en los Estados Financieros existen en la fecha de corte y fueron registrados en el aplicativo CORE, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la Superintendencia Financiera, -normas contables y mercantiles, concordantes con la materialidad de los hechos económicos.

Los hechos económicos registrados corresponden a las operaciones realizadas por Previsora.

Para garantizar el reconocimiento de los mismos se han establecido en los cronogramas de cierres contables, actividades mensuales de conciliación y verificación, que son de obligatorio cumplimiento por cada una de las sucursales y áreas de Previsora. A su vez se hicieron las estimaciones de costos/gastos ejecutados que no fueron facturados oportunamente por los respectivos proveedores.

Los hechos económicos presentados han sido clasificados, revelados y valorados de acuerdo con el plan único de cuentas para el sector asegurador y tomados fielmente de los libros de contabilidad, según los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y en las disposiciones particulares impartidos por la Superintendencia Financiera.

Con el fin de cumplir con los requisitos establecidos en el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio, la información pertinente se encontrará en los siguientes anexos a disposición de los accionistas en Secretaría General:

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

En cuanto al requisito del literal C del artículo 446 del Código de Comercio, referente a transferencias de dinero y demás bienes a título gratuito o a cualquier otro asimilable a éste a favor de personas naturales o jurídicas, Previsora manifiesta no haber realizado ninguna operación de este tipo.

12. Informe Circular 052

Se realizó la revisión y validación en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Circular 052 de la Superintendencia Financiera a través de cada uno de los entregables generados por Previsora, los cuales hacen parte del Sistema de Gestión Integral de Previsora.

De igual manera y en concordancia con las actividades planteadas para el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, se ejecutaron actividades relacionadas con la actualización de matrices de activos de información en todos los procesos, definición e implementación de políticas para los procesos involucrado en el SGSI, sensibilización a toda la Compañía en seguridad de la información, actualización de políticas relacionadas con la seguridad de la información y realización de pruebas de vulnerabilidades y hacking ético.

13. Gobierno Corporativo

Previsora es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional. Se encuentra sometida al régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, no obstante está dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente. Previsora se encuentra vinculada y controlada accionarialmente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Su Gobierno Corporativo está liderado por la Junta Directiva que de acuerdo a los estatutos de Previsora, es el máximo órgano de dirección, y está conformada por cinco miembros principales y cuatro suplentes. En la actualidad todos los miembros (principales y suplentes) participan de las reuniones de la Junta Directiva, y actúan como miembros de los diferentes comités.

Actualmente, la Presidenta de la Junta Directiva es la Dra. Carolina Soto, Viceministra General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Nuestra junta directiva cuenta con cuatro economistas, un abogado, dos administradores de empresas, un ingeniero y un profesional en finanzas y relaciones internacionales. De los nueve integrantes de la Junta Directiva, siete son funcionarios directivos del Alto Gobierno o de instituciones vinculadas al Gobierno Nacional. Por otra parte, contamos con dos miembros independientes de reconocido prestigio y experiencia en el ámbito empresarial. Los Señores Gustavo Gaviria Ángel, reconocido empresario y el Sr. Francisco Estupiñan, actualmente Presidente de la Bolsa Mercantil de Colombia. En promedio la permanencia de los miembros de la Junta Directiva es 2,2 años.

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

El Comité de Gobierno Corporativo está conformado por dos miembros de la Junta Directiva, un miembro externo invitado y el Presidente de la Compañía. Los demás miembros de la Junta Directiva pueden asistir como invitados a las sesiones. Este Comité tiene las siguientes responsabilidades y atribuciones:

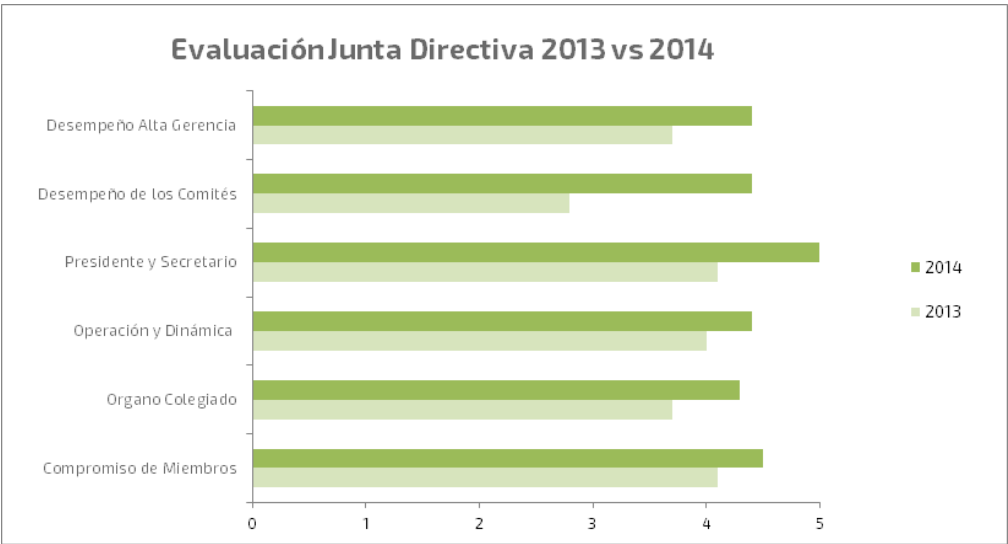
- Recomendar la adopción de prácticas y medidas de mejoramiento del Gobierno Corporativo de la Compañía.
- Monitorear, recomendar y hacer seguimiento al desarrollo y cumplimiento de las políticas generales y de dirección de la Compañía.
- Asegurarse de la adecuada difusión y socialización del Código de Buen Gobierno.
- Apoyar a la Junta en el proceso de postulación de candidatos para la selección de nuevos miembros de la Junta Directiva por parte de la Asamblea General de Accionistas.
- Velar por la estructuración y el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva.

La Junta Directiva de la Previsora en su compromiso de adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo, ha llevado a cabo un proceso formal de fortalecimiento en materia de gobernabilidad desde el año 2013, de acuerdo a los estándares establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, y la OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo). Este proceso se ha enfocado en el fortalecimiento del modelo de operación de la Junta Directiva, con el apoyo del Comité de Gobierno Corporativo.

Durante 2014 el Comité de Gobierno Corporativo realizó ajustes al Reglamento de la Junta Directiva. En el mismo sentido, y con el objetivo de garantizar el cumplimiento efectivo de las disposiciones contenidas en los Códigos de Buen Gobierno y de Ética que fueron modificados durante 2013, se capacitaron mediante mecanismos virtuales a más de 400 personas de la organización en temas de ética y buen gobierno corporativo.

Uno de los pilares fundamentales para el Gobierno Corporativo de Previsora es la evaluación de su Junta Directiva. Este proceso se ha realizado con toda la profundidad y rigor buscando no solo generar cambios formales, sino también comportamentales. La Junta Directiva de la Previsora Seguros dando el ejemplo de su compromiso con buenas prácticas, ha ejecutado durante los últimos tres años estos procesos de evaluación, con la participación de un facilitador externo.

La evaluación del desempeño de la Junta Directiva en el transcurso del año 2014 ha mostrado avances significativos respecto de los resultados del año anterior, de la siguiente forma de manera agregada.



Fuente: Análisis Comparativo de Resultados de Evaluación de Junta Directiva 2013 – 2014.

El grado de compromiso por parte de los miembros es uno de los aspectos que mejor lo evidencia es la asistencia y participación de los miembros en las sesiones del año 2014. El porcentaje general de asistencia fue de (86%).

Por otra parte y de conformidad con lo indicado en la Resolución No. 1618 de 12 de junio de 2012 expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los miembros de Junta Directiva de la compañía tienen unos honorarios equivalentes a 3 SMMLV, por cada sesión de junta y de los comités de la misma a que asistan.

En Previsora somos conscientes de la importancia de continuar implementando las mejores prácticas de gobierno corporativo, y nos hemos propuesto ser referentes de este tema para otras empresas públicas en Colombia. En este sentido, es nuestro compromiso coadyuvar con el esfuerzo del Gobierno Nacional de ingresar a la OECD, mediante el aporte de ser referentes de buenas prácticas de gobernabilidad en compañías estatales no-listadas en bolsa.

Para 2015, uno de los principales retos y desafíos de Gobierno Corporativo es la implementación del nuevo Código País, expedido en el año 2014, por la Superintendencia Financiera de Colombia. Este referente de buenas prácticas que no es obligatorio para Previsora, en la medida que no somos emisores de valores, pero es una guía que esperamos nos facilite acercarnos a los mejores estándares de dirección y control.