

PREVISORA SEGUROS

Informe
de Gestión
2013



PREVISORA
SEGUROS



JUNTA DIRECTIVA PREVISORA SEGUROS

DR. MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA
Ministro de Hacienda y Crédito Público

PRINCIPALES

DRA. CAROLINA SOTO LOSADA

Presidente de la Junta Directiva, delegada del Ministro de Hacienda y Crédito Público

DRA. GLORIA LUCÍA OSPINA SORZANO

Delegada del FOPEP por el Ministerio del Trabajo

DR. FRANCISCO ESTUPIÑÁN HEREDIA

DR. HELBER ALONSO MELO HERNÁNDEZ

DR. GUSTAVO GAVIRIA ÁNGEL

SUPLENTES

DR. DANIEL ARCILA RAMOS

DRA. CAMILA MERIZALDE ARICO

DR. ELIÉCER CORTÉS SÁNCHEZ

DRA. PAOLA BUENDÍA GARCÍA

PREVISORA SEGUROS

Calle 57 # 9-07, Bogotá D.C.

Teléfono 348 5757

www.previsora.gov.co

COMITÉ DE PRESIDENCIA PREVISORA SEGUROS

DR. ALEJANDRO SAMPER CARREÑO
Presidente

DR. JUAN CARLOS ISAZA CORREA

Vicepresidente Administrativo y Financiero

DR. MANUEL GUILLERMO CARO ÁLVAREZ

Vicepresidente Técnico

DRA. PAULA MARCELA MORENO MOYA

Vicepresidente Jurídico y de Indemnizaciones

DRA. CAROLINA ISABEL CABRERA LEMUS

Vicepresidente de Operaciones y Tecnología

DR. JUAN CAMILO BUENO DELGADILLO

Vicepresidente Comercial

DRA. CARMEN CECILIA GUTIÉRREZ RUIZ

Gerente de Planeación

DR. RENATO YESID MUÑOZ RODRÍGUEZ

Gerente de Riesgos

DRA. CLAUDIA SUSANA ARCE VICTORIA

Secretaria General

COMITÉ EDITORIAL

MARGARITA WILLIAMS PAJÓN

Gerente de Comunicaciones

NANCY MORENO GARCÍA

Gerente de Planeación Financiera

ALEJANDRA ESCOBAR NIÑO

Profesional Comunicaciones

NEYLA CRISTINA OTERO VIANA

Profesional Comunicaciones

GUSTAVO DEL CASTILLO M.

Diseño y diagramación

Preprensa e impresión

POLIGRÁFIKAS LTDA.

www.poligrafikas.com

©PREVISORA SEGUROS 2014

Bogotá D.C., marzo de 2014

Contenido

Carta del Presidente	7
1. Entorno Económico	10
1.1 Entorno económico mundial	10
1.2 Entorno económico interno	10
2. Industria Aseguradora	11
2.1 Industria aseguradora a nivel mundial	11
2.2 Industria aseguradora en Colombia	11
2.3 Comportamiento de los principales ramos en el sector	12
3. Desempeño de la Compañía	13
3.1 Gestión comercial	13
3.2 Gestión técnica	14
3.2.1 Comportamiento de los principales ramos de la Compañía	15
3.3 Gestión financiera	17
3.3.1 Evolución del activo	17
3.3.2 Evolución del pasivo	18
3.3.3 Evolución del patrimonio	18
3.3.4 Evolución de resultados	18
3.3.5 Indicadores financieros	19
3.3.6 Calificación de la fortaleza financiera	20
4. Administración y Gestión del Riesgo	21
4.1 Riesgo del mercado	21
4.2 Riesgo de liquidez	21
4.3 Riesgo de concentración	22
4.4 Riesgo operacional	22
4.5 Riesgo legal	23
4.6 Riesgo de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo (LA/FT)	23
5. Gestión Administrativa	24
5.1 Estrategia corporativa	24
5.2 Sistema de gestión integral	25
5.3 Gestión del talento humano	25
6. Gestión Jurídica	26
6.1 Procesos judiciales	26
6.2 Conciliaciones y transacciones	26
6.3 Contratación	27
7. Gestión Operativa y Tecnológica	27
8. Evolución del Control Interno	28
9. Evolución Previsible de la Sociedad	29
10. Responsabilidad Social	29
11. Otras Revelaciones	30
12. Informe Circular 052	30
13. Gobierno Corporativo	31



Estimados accionistas, colegas y colaboradores,

A continuación presento a ustedes el informe de gestión de Previsora Seguros 2013.

A manera de contexto comparto algunas consideraciones sobre el panorama económico global y local, y el desempeño de la industria de seguros, que caracterizaron el año pasado. A nivel global, luego de cinco años de crisis económica, en 2013 se comenzó a apreciar una leve recuperación de la economía mundial, particularmente en Estados Unidos. Sin embargo, fue un periodo de alta volatilidad en los mercados financieros como consecuencia del anuncio de la Reserva Federal de suspender su intervención para darle liquidez a la economía. Esto produjo aumento en las tasas de interés de los bonos del tesoro y la apreciación del dólar frente a las otras monedas. Además, se presentó una caída en los precios de los commodities.

La economía colombiana, a pesar del entorno difícil, mostró un buen desempeño. De acuerdo con la CEPAL, nuestra economía tuvo un crecimiento del 4.3% durante el año 2013, acompañada de una disminución de la tasa de desempleo al 9.9% entre enero y octubre y un crecimiento del empleo asalariado.

Aunque en su conjunto la economía mostró un buen desempeño, al revisar el comportamiento por sectores los resultados no fueron del todo satisfactorios para nuestra industria. Los datos preliminares de Fasecolda evidencian que la industria aseguradora emitió primas por \$9.1 billones, lo que representa un crecimiento del 18%, seguros generales creció al 6%, y el 4% excluyendo las pólizas de personas emitidas por éste tipo de compañías frente al mismo periodo del año anterior.

El desempeño de Previsora Seguros, aunque estuvo acompañado con el comportamiento general de la industria, mostró resultados por debajo de las expectativas. Desde el punto de vista técnico, el resultado de nuestros ramos resultó inferior a lo alcanzado en 2012. El resultado técnico bruto fue de \$124.4 mil millones, 11% inferior a los logros del año anterior. Factores como aumento en la siniestralidad de algunos negocios, un manejo conservador en la constitución de reservas técnicas y siniestros avisados en los ramos de contenido patrimonial, aumento en la reserva de los ramos relacionados con vehículos y transporte, incremento de la cobertura catastrófica (terremotos y eventos naturales) y de los gastos administrativos, incidieron en los resultados.

Los activos totales alcanzaron \$1.26 billones, 2% inferiores al valor de 2012. Factores como variación de los recursos en bancos en el exterior y cambio en la composición y desvalorización del portafolio de inversión, explican esta situación. Los pasivos totales crecieron 1.2% frente a 2012 y alcanzaron \$884,462 millones. Este comportamiento se explica en un incremento en la reserva de desviación de siniestralidad. Con relación al



Dr. Alejandro Samper Carreño

Presidente Ejecutivo
Previsora Seguros

PREVISORA SEGUROS CUENTA CON LA FORTALEZA FINANCIERA Y EL TALENTO QUE SE REQUIERE PARA MANTENERSE COMO UNA DE LAS COMPAÑÍAS LÍDERES EN EL MERCADO DE SEGUROS COLOMBIANO.

patrimonio, se debe señalar que alcanzó un monto de \$373,095 millones, 8.8% inferior al resultado de 2012. Esto se atribuye fundamentalmente a la reducción en la utilidad del ejercicio. No obstante lo anterior, hay que resaltar que el patrimonio técnico se mantiene superior al patrimonio requerido, manteniendo así la solidez de la compañía para enfrentar un ritmo dinámico de crecimiento.

Podemos resaltar que Previsora Seguros cuenta con la fortaleza financiera y el talento que se requiere para mantenerse como una de las compañías líderes en el mercado de seguros colombiano. La calificadora de riesgo Fitch Ratings, a finales de 2013, nos mantuvo la calificación AA+ con perspectiva estable. De acuerdo con su análisis, “la Compañía mantiene sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, adecuada cobertura de reservas y confortables razones de liquidez”. Todo esto, gracias a un manejo austero y conservador, donde prima el criterio de proteger el patrimonio y la rentabilidad, para enfrentar contingencias del negocio como desviaciones inusuales en materia de siniestralidad.

En materia comercial, podemos destacar la diversificación del portafolio con énfasis en el sector privado, que representa el 58% de la producción total, y la renovación de las principales cuentas estatales. Además, fortalecimos la relación con nuestros aliados estratégicos en el canal tradicional, intermediarios, corredores, agencias y agentes, y aumentamos la expansión de los canales alternativos de venta. Esto nos permitirá elevar la presencia en el mercado y dinamizar el portafolio.

Como organización que aprende y se proyecta, adelantamos estrategias como SOAT 3G, recaudos, gestión documental de reaseguros, gestión documental de contratos y sistema de información de activos fijos, entre otros. Además, implementamos el proyecto de Georreferenciación para cumplir los requerimientos técnicos exigidos a las compañías aseguradoras por el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera. La Compañía avanzó significativamente en las tareas necesarias para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) de acuerdo con lo estipulado al respecto por los entes reguladores. En materia de promoción y desarrollo de nuestro talento adelantamos 68 programas de formación, y generamos beneficios adicionales, a partir del reconocimiento a los logros y de la promoción de factores de compensación por salario emocional.

Debe destacarse que en noviembre se firmó la Convención Colectiva tras un proceso constructivo de negociación entre la empresa y el sindicato. El proceso se adelantó de manera respetuosa y se hizo evidente el derrotero común de trabajar por los ideales de la empresa y sus trabajadores.

Así mismo Previsora llevó a cabo durante el año 2013 la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo de la mano con la Junta Directiva, el Comité de Gobierno Corporativo y la Administración, con el fin de definir y enmarcar reglas de relacionamiento entre la Compañía, los accionistas y la sociedad en general. Es así como se ajustó el Código de Buen Gobierno, se fortaleció el Código de Ética, y se desarrolló un proceso de difusión, socialización, análisis y proyección del Nuevo Reglamento Interno de la Junta Directiva.

Ahora trabajamos para proyectarnos hacia el futuro. La perspectiva económica para 2014 es positiva. El Fondo Monetario Internacional prevé un crecimiento de la economía mundial de 3.7%, jalonada por la recuperación de Estados Unidos y la vuelta a la senda del crecimiento de Europa. Sin embargo, para las economías emergentes permanece el reto de la caída del precio de los commodities y la salida de flujos de capital de sus economías buscando mejores retornos.

En Previsora para 2013, hemos afrontado y superado un año complejo, con resultados inferiores a los de años anteriores; sin embargo, es importante resaltar que contamos con el capital económico, técnico y humano para atender con suficiencia los retos presentes y los que están por venir. Estamos transformándonos para aprovechar las oportunidades, unidos alrededor de una visión que ilustramos con la frase de “creer para crear”. Entendemos, que es posible canalizar toda la energía de nuestro talento hacia una visión retadora, y hacer que las cosas ocurran. Toda creación, es antecedida por la capacidad que las personas tenemos para creer, por la fuerza que permite construir una realidad nueva hacia la Compañía, con la cual estamos alineados desde su visión. Estamos renovando votos, ahora nuestras metas son el piso y no el techo al que debemos llegar. Los logros propuestos para 2014 son retadores, nuestra capacidad de comunicarnos, de trabajar en equipo y de entender al cliente como el centro de nuestra actuación será la clave para celebrar al final del año haber alcanzado lo que soñamos.

Estamos trabajando con disciplina para lograr Productividad, Efectividad y Velocidad (PEV) en la organización. Este es el principio que nos orientará en 2014 para entregar rentabilidad y crecimiento a nuestros accionistas. Entendemos que TODOS hacemos parte de esta ecuación que dará sus frutos cuando concretemos nuestra obsesión por trabajar en la misma dirección. No hay un solo cargo en Previsora que no tenga que ver con la efectividad, productividad y velocidad y TODOS somos importantes. Es crucial entender que cada uno de nosotros con su actitud y su trabajo tiene un impacto sobre los resultados de la Compañía. Nuestra cultura ganadora será factor fundamental para soportar nuestras acciones y ya empezamos a movilizarla a través de nuestro equipo comercial, con el conocimiento que SÍ PODEMOS lograr lo que nos proponemos.

La Compañía cuenta en el desarrollo de su misión con un invaluable grupo coequiperado a través de sus aliados estratégicos. Con ellos, Previsora aprovechará el universo de posibilidades que se abren en 2014. Si somos capaces de soñarlo, seremos capaces de lograrlo. En la capacidad para hacer frente a los retos, se miden los verdaderos equipos de alto desempeño.

Agradezco a todos quienes participan de este gran sueño, en especial a nuestra Junta Directiva, que ha brillado como un faro en las circunstancias y nos ha mostrado el norte para mantenernos como una de las aseguradoras líderes del mercado.

Previsora cumple 60 años en 2014 y su mejor regalo será nuestro compromiso para llegar a donde nos hemos propuesto.

ALEJANDRO SAMPER CARREÑO
Presidente

**CONTAMOS
CON EL CAPITAL
ECONÓMICO,
TÉCNICO Y
HUMANO PARA
ATENDER CON
SUFICIENCIA
LOS RETOS
PRESENTES Y LOS
QUE ESTÁN POR
VENIR.**

El 2013 se presentó como el año en el que se empezó a vislumbrar una recuperación de la economía mundial.

1. Entorno económico

1.1 Entorno económico mundial

El 2013, a pesar de tener rezagos de la crisis económica 2008-2009, se presentó como el año en el que se empezó a vislumbrar una recuperación de la economía mundial, particularmente en el caso de Estados Unidos. Sin embargo, fue un año de alta volatilidad por el nerviosismo del mercado frente a los efectos del desmonte de los estímulos monetarios implementados por la FED para reactivar la economía americana. En el mes de mayo de 2013, cuando la FED dejó entrever su intención de empezar los desmontes, se generó una fuerte reacción de los mercados mundiales, lo que conllevó a un aumento en las tasas de interés de los bonos y un fortalecimiento del dólar frente a las otras monedas revirtiendo la tendencia que traían.

El nerviosismo tenía un claro fundamento: el exceso de liquidez de los mercados podía terminar y con él, venir una caída en los precios de los commodities, el fin de una deuda barata en especial para los países emergentes y el debilitamiento de las monedas frente al dólar.

Aún queda un camino largo por resolver para la economía mundial. Europa tiene un serio problema estructural de desempleo, Japón no logra convencer al mercado sobre su recuperación a largo plazo, Estados Unidos mantiene un déficit fiscal insostenible, China tiene dificultades en su sistema financiero interno y en el mantenimiento de sus ritmos de crecimiento, los países emergentes se ven afectados por una baja en los precios de los commodities y por un menor nivel de inversión extranjera y Brasil presenta indicadores de desaceleración económica. Por encima de este escenario, existe el reto de los bancos centrales a nivel mundial de contrarrestar los efectos del desmonte de una política fiscal expansiva, que bajo los parámetros y métodos implementados es inédita para los esquemas económicos tradicionales y que por lo tanto sus impactos a largo plazo estarán por verse.

En el informe de enero de 2014, el Fondo Monetario Internacional proyectó un crecimiento de la economía mundial para 2013 de 3% y de 3.7% para 2014. De este dato, se destaca la proyección de crecimiento de la economía americana que para 2013 se estima en 1.9% y para 2014 en 2.8%. Para Europa se prevé una contracción del 0.4% en 2013 y un crecimiento del 1% para 2014. América Latina y el Caribe, tendrán un crecimiento del 2.6% para 2013 y un leve incremento en 2014 a 3%. China crecerá 7.7% en 2013, cayendo a 7.5% en 2014.

1.2 Entorno económico interno

El crecimiento de la economía colombiana en 2013, presentó una caída en los dos primeros trimestres del año y en el tercer trimestre mostró una importante recuperación, reviviendo el comportamiento del año 2012. Al tercer trimestre de 2013, la economía creció 5.1% y en el acumulado año 3.9%. Los sectores más destacados fueron: Construcción 10.8%, Agricultura 6.1% y Servicios Sociales, Comunes y Personales 4.4%. Como un elemento de preocupación en la dinámica de crecimiento, se mantiene el comportamiento negativo en la Industria que en el tercer trimestre se ubicó en -1.0% y acumula en el año un negativo de 1.2%. El Banco de la República ha estimado un crecimiento de la economía para el cuarto trimestre, cercano al 4.5% y para todo 2013 entre 3.7% y 4.3%. Para 2014, el emisor ha estimado el crecimiento en un rango entre 3.3% y 5.3%, con 4.3% como cifra más probable.

La inflación presentó un buen comportamiento y permite tener un escenario apropiado para aplicar políticas monetarias expansivas por parte de la Junta del Emisor. En 2013 la inflación se ubicó en 1.94%, inferior en 0.50 puntos a la registrada en 2012. Los grupos que mayor inflación presentaron

son Salud con 4.44% y Educación 4.37%. Estos dos grupos en 2012 también fueron los que más jalonaron el índice. Por otro lado, los que mejor comportamiento presentaron, fueron el grupo de Alimentos que cerró con 0.86% y Vestuario con 0.94%, destacándose la mayor caída del primero (-1.66 puntos porcentuales) frente al año 2012. Para el año 2014, el Banco de la República prevé una inflación cercana al 3%.

Otro indicador que sobresalió en la economía fue el de desempleo. La tasa se ubicó en 2013 en 9.6%, 0.8 puntos porcentuales por debajo de 2012. Las ciudades que presentaron menores tasas de desempleo fueron: Barranquilla 8.0%, San Andrés 8.5% y Bogotá 9.0%. Las de mayor tasa: Quibdó 18.3%, Cúcuta 15.6% y Popayán 15.6%. Lo más importante del comportamiento de este indicador, es que mantiene una tendencia decreciente, a pesar de los choques de la crisis económica externa.

La industria aseguradora en Colombia creció un 19% movida, en buena medida, por los seguros de vida.

2. Industria Aseguradora

2.1 Industria Aseguradora a Nivel Mundial

El mercado mundial mantuvo y acentuó su tendencia a la competitividad en tasas y condiciones por causa de la ausencia de grandes eventos naturales catastróficos y por la entrada cada vez mayor de jugadores en el campo de los seguros y los reaseguros. También se presentó la inclinación hacia la inversión de la actividad de reaseguros en el mercado de capitales, debido a las bajas tasas de retorno de las inversiones tradicionales en los mercados mundiales.

2.2 Industria Aseguradora en Colombia

La industria aseguradora creció un 19% para llegar a \$18.8 billones, movida en buena medida por los seguros de vida que crecieron 32% apalancados en el aumento del crédito, la disminución de la tasa de desempleo y el negocio puntual de conmutación pensional de la ETB. Los seguros generales registraron un alza de 6% y alcanzaron \$9.1 billones. La caída en el crecimiento de este sector frente a 2011 – 2012 (cuando aumentó el 11%) se atribuye, en buena medida, a la fuerte competencia de tasas, la caída en la venta de vehículos nuevos, los aprietos para el crecimiento de la industria (especialmente durante el segundo trimestre de 2013), las dificultades para el despegue de los proyectos de infraestructura (que se espera arranquen con fuerza a lo largo de 2014) y en menor escala, a la disminución de la dinámica de la actividad petrolera y minera en el país.

La inversión extranjera continúa mediante el ingreso de nuevos jugadores (Coface, Berkley) así como la adquisición de compañías locales (Colpatria-Axa). En intermediación también se anota interés de compra (Howden).

En materia técnica, los siniestros pagados del sector aumentaron un 12% para llegar a \$3.9 billones, mientras los incurridos solo crecieron un 6%, alcanzando los \$3.1 billones, con lo cual se evidencian entre otros, los siguientes fenómenos: mayor nivel de cesión en reaseguro, mayores recuperaciones del sector por salvamentos y recobros y optimización del esquema de reservas técnicas y de siniestros avisados. Ello le permitió al sector mantener la siniestralidad en los mismos niveles de 2012; es decir un 55%.

Pese a lo anterior, el sector registró un importante deterioro del resultado técnico debido a los siguientes factores: incremento del 11% en costos de intermediación para llegar a \$1.4 billones, lo que representa el 16% de las primas emitidas y el incremento del 12% en gastos administrativos que llegan a \$1.3 billones a diciembre de 2013. Con ello, el resultado técnico neto del sector desmejora en un 26% para alcanzar -\$198 mil millones.

Previsora Seguros trabajó su plan comercial bajo una estrategia de conocimiento del cliente, determinando estrategias globales según plaza, segmento o ramo.

2.3 Comportamiento de los principales ramos en el sector

REASEGUROS

Las condiciones del mercado para la protección de cobertura catastrófica siguen siendo desfavorables debido a que los reaseguradores consideran el territorio colombiano como uno de los de mayor exposición a pérdidas catastróficas por eventos naturales, específicamente terremotos. Para el 2013 el costo de la cobertura de exceso de pérdida del ramo de terremoto en el mercado presentó un incremento del 8%.

Los siniestros de la DIAN afectaron el mercado reasegurador que ofrece protecciones para el país en el ramo de Cumplimiento.

Se presentó una dinámica cada vez mayor de aproximación directa de los asegurados al mercado reasegurador, con perjuicio para la rentabilidad de las aseguradoras.

SOAT

El crecimiento del ramo SOAT con corte a diciembre en primas emitidas fue del 12.15% para un total de \$1.5 billones, jalonado por un incremento en la tarifa del ramo aprobado por el Gobierno Nacional del 4.02%, lo que supone un crecimiento real del 8.13%. La siniestralidad se incrementó 4.34%, pasando del 61.3% al 65.6% impactada por la participación creciente de las motos en el parque automotor y al incremento de cobertura de gastos médicos.

En el año 2013 Seguros Bolívar, Mapfre, Cardif, Solidaria y Allianz, iniciaron la comercialización del ramo SOAT.

VIDA GRUPO

El crecimiento del mercado fue de 13% pasando a \$2.36 billones, apalancado principalmente en el aumento del crédito de consumo y en la reducción de la tasa de desempleo. La producción de las compañías con mayor volumen de primas emitidas (Bolívar, Suramericana, BBVA, Allianz y Alfa) está soportada en negocios de hall bancario. La siniestralidad del mercado fue del 40% la cual aumentó un punto frente al año inmediatamente anterior. A pesar de la baja siniestralidad, el resultado técnico del mercado desmejoró en un 29% para llegar a \$172 mil millones, debido a importantes niveles de retorno administrativo y costos de mercadeo.

CUMPLIMIENTO

Este ramo presentó un decrecimiento de 0.5% para llegar a \$343 mil millones, debido a factores como la desaceleración de la industria, fuerte agresividad en tasas y menor dinámica en la contratación. El mercado presentó una siniestralidad de 31% que decreció frente al 2012, año en el cual se encontraba en 43%, sin embargo, se destaca el incremento de 145% en los siniestros pagados principalmente por los casos de DIAN.

RESPONSABILIDAD CIVIL

El crecimiento de este ramo fue de 12% alcanzando \$736 mil millones, apalancado por pólizas de Responsabilidad Civil correlativas a cumplimiento del sector petrolero, pólizas obligatorias para el transporte de hidrocarburos y pólizas de Responsabilidad Civil contractual para transporte de pasajeros en vehículos de servicio público. Igualmente, la cultura de reclamación ha venido en aumento, lo que ha generado una mayor demanda de seguros de este ramo.

Resultados de los ramos

INCENDIO Y ALIADAS

El mercado decreció en un 3.3%, es decir en \$675 mil millones, aunque el porcentaje de primas retenidas se mantuvo básicamente en el mismo valor que en 2012. Las compañías que muestran un decrecimiento importante fueron Allianz con 49%, seguida de RSA y Generali; lo contrario a compañías como Mapfre, Bolívar y Previsora que muestran un crecimiento cercano al 10%.

La siniestralidad disminuyó de manera importante pasando del 49% en el 2012 al 44% en 2013, lo que muestra una adecuada suscripción y selección de riesgos y la no presencia de fenómenos importantes de siniestralidad como las olas invernales de 2010 y 2011.

TERREMOTO

Se presentó un decrecimiento del 3% para llegar a \$585 mil millones por la disminución de primas emitidas en incendio. El costo del reaseguro catastrófico aumentó en un 8%, así mismo se registró un crecimiento en siniestros pagados como resultado de los eventos presentados a finales de 2012 y febrero de 2013, que impactaron negativamente el resultado técnico en un 24.9%, afectando el margen técnico que pasó del -13% al -16%.

RAMOS DE INGENIERÍA

Las primas fueron de \$695 mil millones, lo que muestra un crecimiento importante del 25%, especialmente por el significativo crecimiento de Allianz y Mapfre. La siniestralidad disminuyó pasando del 63% al 36% y el resultado técnico del sector presentó un crecimiento pasando de -\$12 mil millones en 2012 a \$15.5 mil millones en 2013.

TRANSPORTES

Decreció en producción 2% al contabilizar \$265 mil millones, la participación del ramo en los seguros de daños disminuyó 0.3% al pasar del 3.6% en el 2012 al 3.3% en el 2013. El índice de siniestralidad muestra un incremento al pasar de 32.4% al 37%.

AGRÍCOLA

Para el 2013 el mercado creció 68.4% con primas emitidas por \$26 mil millones, concentrado en la producción de Mapfre y Previsora.

AUTOS

El sector mostró un crecimiento del 2.3% llegando \$2.2 billones en primas emitidas, debido a la ligera penetración del mercado relacionado con vehículos de más de 5 años; de otra forma, el ramo hubiese decrecido por la disminución en la venta de vehículos nuevos (293,000 frente a 311,000 en 2012). La siniestralidad del ramo en 2013 fue 63% mostrando un punto de aumento con respecto a 2012.

3. Desempeño de la Compañía

La aplicación de la estrategia corporativa, la generación de caja, los ingresos del portafolio, el uso eficiente de los recursos y los resultados del ejercicio, permitieron mantener una sólida estructura financiera con capacidad de enfrentar situaciones adversas del mercado y del negocio, garantizando un adecuado apalancamiento 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.

A continuación se explican algunos de los factores fundamentales de la gestión llevada a cabo por Previsora Seguros en el año 2013.

3.1 Gestión Comercial

Durante el 2013 Previsora Seguros trabajó su plan comercial bajo una estrategia de conocimiento del cliente, determinando estrategias globales según plaza, segmento y/o ramo, destacando las siguientes:

- Experiencia de servicio realizando acciones en los diferentes puntos de contacto con el cliente.
- Marketing con significado enfocado en acciones que procuren responsabilidad social empresarial.
- Planes de incentivos comerciales como activadores de negocios y fidelización.

Se mantuvo una sólida estructura financiera con capacidad de enfrentar situaciones adversas del mercado y del negocio.

77%
del total de las primas emitidas, se registraron a través de los Aliados Estratégicos convirtiéndose en el canal más importante de la Compañía.

El trabajo anterior permitió mantener un énfasis en negocios del sector privado lo que representa el 58% 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 y el ingreso a nuevos nichos de mercado bajo un concepto de crecimiento rentable.

Se destaca el desarrollo de productos como la Póliza de Arte y Póliza Integral del Sector Transportador, así como la alianza con Acerta Panamá y la operación de la relación comercial con Positiva.

La Compañía mantuvo una importante participación en el sector estatal, situación favorecida principalmente por la experiencia y el conocimiento en temas de licitaciones, donde es líder en el mercado.

Las primas emitidas en el 2013 totalizaron \$577.234 millones, con un incremento del 3.6% 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 de los intermediarios de seguros a través de 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.

Se presentó un incremento importante en la comercialización de productos por medio de medianas superficies, aprovechando el flujo de clientes constantes que tienen, su reconocimiento a nivel local y la cobertura a nivel de municipios en cada uno de los departamentos. Lo anterior, permitió la expansión de la red comercial llegando a 761 puntos de venta de SOAT y 106 virtuales de automóviles.

3.2 Gestión técnica

La Compañía continuó su gestión de enfoque técnico mediante el diseño y puesta en funcionamiento de coberturas nuevas y soluciones, así como restricciones que disciplinan cada vez más la suscripción con medidas de orden predictivo, preventivo y correctivo.

Fue así como en reaseguros se limitó el nivel de autorización para contratación con reaseguradores de capital considerado pequeño para los intereses de Previsora y se impusieron toques de aceptación de acuerdo con el tamaño y nivel de solidez financiera del reasegurador. Adicionalmente, se reforzó la política de delegaciones para negocios facultativos en Casa Matriz y se estableció una restricción severa a los negocios en retención neta de la Compañía.

REASEGUROS

Se mantuvo la estrategia de creación de facilidades automáticas de Reaseguros que permiten la adecuada comercialización de ramos y productos. En diciembre de 2013 se renovaron todos los contratos automáticos a pesar de las dificultades presentadas por la afectación, principalmente por los casos de la DIAN en Cumplimiento y de la Industria de Licores del Valle en Responsabilidad Civil Profesional. Fue necesario realizar algunos ajustes que permitieran las negociaciones y un menor impacto financiero futuro. Se logró un incremento en la capacidad de Responsabilidad Civil Extracontractual y se obtuvo un descuento en los contratos no proporcionales del 6% sin incluir el costo de la cobertura catastrófica para terremoto.

En el proceso de negociación del reaseguro catastrófico XL para el 2014, la Compañía obtuvo un descuento del 7%, gracias al diseño de una estrategia que permitiera a los corredores de reaseguros cotizar sin bloquear el mercado reasegurador. 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.

Con la ocurrencia de los casos de la DIAN e Industria de Licores del Valle, se recuperó un alto porcentaje de los reclamos gracias a la cobertura de reaseguro.

Se realizó la contratación del módulo de gestión documental de reaseguros que permitirá administrar el proceso de “Expedición de negocios de reaseguros con componente facultativo”, facilitando el seguimiento, control de ejecución e incorporación de alertas y automatización de tareas para brindar oportunidad y confiabilidad en su gestión.

3.2.1 Comportamiento de los principales ramos de la Compañía

El comportamiento técnico se vio afectado por varios factores dentro de los cuales destacamos lo siguientes: severidad en siniestralidad de negocios como Ministerio de Hacienda – Terrorismo en carreteras; DIAN- devolución de impuestos, Industria Licorera del Valle, Tele Bucaramanga, entre otros. Así mismo, la tendencia conservadora en materia de reservas técnicas y de siniestros avisados en los ramos de contenido patrimonial y el aumento sustancial de reservas en los ramos de SOAT, Autos y Transportes.

SOAT

El ramo creció en primas emitidas en 9.86% frente al año 2012 y el valor de primas después de compensación creció en 5.06% para llegar a \$128 mil millones. La siniestralidad (después de transferencias) se ubicó en el 64.5% frente a un 60.15% del año 2012.

Se inició la implementación del aplicativo PreviSoat, con el que se mejorará la velocidad de emisión, la administración, comercialización y control sobre los puntos de ventas.

Se implementaron estrategias de optimización de la compensación y se logró una menor frecuencia de siniestros. El resultado de esta gestión permitió una siniestralidad inferior a la del mercado, a pesar del incremento de las reservas.

VIDA GRUPO

La producción decreció 6.3%, para llegar a \$59 mil millones, como consecuencia de la pérdida del programa de Vida Grupo del Ministerio de Defensa, que representaba aproximadamente \$14 mil millones anuales.

CUMPLIMIENTO

Las primas emitidas decrecieron 1% para un comportamiento similar al del mercado y quedaron en \$28 mil millones. La siniestralidad de Previsora fue de 143% por consecuencia de reservas y pagos de siniestros con sumas altas relacionados con devolución de impuestos en favor de la DIAN.

RESPONSABILIDAD CIVIL

El ramo generó primas por \$64 mil millones, para un crecimiento del 14% derivado del ajuste en primas de pólizas de Servidores Públicos, pólizas de Operadores Portuarios, Sector Petrolero y Pólizas Obligatorias como hidrocarburos y mercancía peligrosa. En cuanto a siniestralidad, Previsora mejoró cinco puntos para llegar a 72%. La siniestralidad de la Compañía está impactada principalmente por los siniestros en el caso específico de Industria Licorera del Valle en el producto de Responsabilidad Civil Servidores Públicos y severidades en pólizas de Responsabilidad Civil de Transporte de Mercancía Peligrosa.

SISE 3G fortaleció el control en la emisión de las pólizas de Responsabilidad Civil Extracontractual.

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. Se logró la renovación del contrato de reaseguros para mercancías peligrosas e hidrocarburos, pese a las dificultades por siniestralidad. Se realizaron ajustes en las condiciones técnicas, económicas y procedimentales del producto.

GESTIÓN SEGUROS GENERALES Y RAMOS TÉCNICOS

Seguros Generales y Ramos Técnicos, mantuvo el acompañamiento permanente a las sucursales en la definición de los negocios más representativos de cada plaza, esencialmente en licitaciones y cuentas del sector energético, lo que permitió conservar el liderazgo en estos segmentos del mercado.

Se conservó el liderazgo en Seguros Generales y Ramos Técnicos gracias al acompañamiento permanente de las sucursales.

21%
crecieron las
ventas de
Previsora en
el ramo de
Transporte
logrando el
primer lugar.

Se mantuvo la estrategia de restringir la suscripción de riesgos como operadores logísticos y empresas de servicios públicos, así como los que presentaran alto riesgo para eventos relacionados con ola invernal.

Para ramos técnicos, se mantuvo el bajo nivel de delegación, lo que permitió un control de la suscripción reflejado en los buenos resultados de los ramos, también apalancado en la gestión de administración de riesgos a principales clientes, especialmente del sector eléctrico.

En el ramo de transportes, con el acompañamiento a los aliados y soportado en el mercado reasegurador, se suscribieron negocios importantes los cuales consolidaron a la Compañía en este sector y además generaron un impacto positivo en la imagen corporativa.

Adicionalmente, se mantuvo el crecimiento en Previtrayectos y se realizaron negocios para operadores logísticos, permitiendo acceder a cuentas importantes de este segmento.

Resultados de los ramos

INCENDIO Y ALIADAS

Las primas emitidas fueron de \$46 mil millones lo que destacó un crecimiento de aproximadamente 12% con respecto a 2012. Como resultado de la adecuada gestión de administración y suscripción de riesgos, Previsora logró reducir cuatro puntos el índice de siniestralidad para llegar a 24% en el 2013.

TERREMOTO

Presentó un crecimiento del 4% en primas emitidas quedando en \$36 mil millones. El índice de siniestralidad, el costo del CAT y la desviación de siniestralidad aumentaron en el 2013 con respecto al 2012. El resultado neto del ramo mostró una mejoría importante debido al repunte de las monedas extranjeras frente al peso.

RAMOS DE INGENIERÍA

Las primas fueron de \$62,5 mil millones, lo que supone un crecimiento del 16%. La siniestralidad disminuyó al pasar de 52% a 40% indicando así, mejores medidas en control de pérdidas y administración de riesgos.

TRANSPORTES

Para el año 2013 el ramo alcanzó un crecimiento en primas brutas del 21% pasando de \$16 mil millones a \$20 mil millones. Se destaca que Previsora ocupó el primer lugar en crecimiento de ventas con un 21%, el índice de siniestralidad pasó del 41% al 49%.

AUTOS

Cerró con producción de \$111.9 mil millones, lo que representó un decrecimiento del 14.9% con respecto al año 2012, esto se debió a que en dicho año, ingresaron las primas correspondientes a la póliza de terrorismo en carreteras. Sin este efecto, es decir, en giro del negocio Previsora creció 2.3% al pasar de \$108.5 mil millones, a la suma citada.

La siniestralidad pasó del 68.4% en el año anterior al 77.53% en 2013, afectada especialmente por incremento en las reservas y un aumento de los siniestros incurridos de la póliza de terrorismo. Si no se considera este negocio (Terrorismo en carreteras) la siniestralidad del ramo fue de 65.8%.

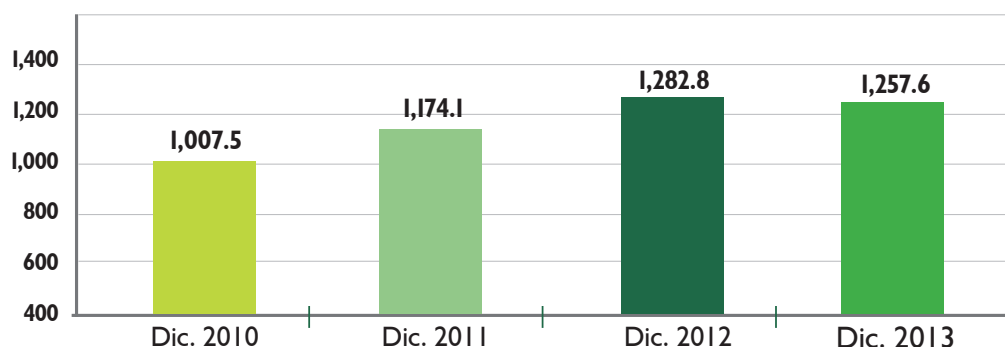
Gestión de administración de riesgos en Previsora

El proyecto de Georreferenciación que se está implementando en Previsora permitirá cumplir con los requerimientos técnicos exigidos a las compañías aseguradoras mediante el Decreto número 4865 de 2011 emitido por el Ministerio de Hacienda y la Circular 011 del 2 de abril de 2013 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

3.3 Gestión financiera

3.3.1 Evolución del activo

EVOLUCIÓN DE ACTIVOS
Miles de millones de pesos



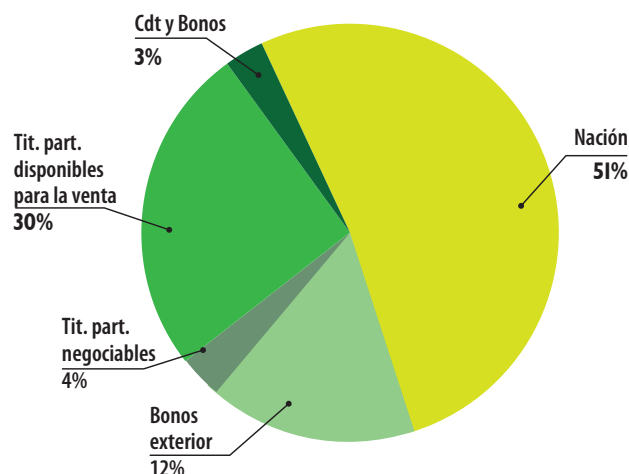
Los activos totales de la Compañía llegaron a \$1,2 billones, presentando una disminución respecto al año anterior del 2%.

El activo corriente aumentó en 38 % respecto al año anterior, cerrando en \$271.121,3 millones, las variaciones más significativas correspondieron a Bancos del Exterior que pasaron de \$32.156 millones a \$85,952 millones y en primas pendientes de recaudo que pasaron de \$113,090 millones a \$139,807 millones. El índice de liquidez pasó de 1.8% en 2012 a 2.3% en 2013.

El portafolio de inversiones representó el 47.1% del total del activo, alcanzando la suma de \$591,974 millones, 5.6 puntos porcentuales por debajo de la participación obtenida el año anterior. Esta variación se explica principalmente por la disminución en las Inversiones Negociables en Títulos de Deuda que pasaron de \$486,587 millones a \$384,794 millones. Dos circunstancias afectaron estas inversiones: por un lado, las desvalorizaciones presentadas en los precios de estos activos por incremento en las tasas del mercado y por una disminución en la duración de los activos financieros, al pasar a inversiones del disponible.

COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES A 31 DE DICIEMBRE DE 2012
Cifras en millones de pesos

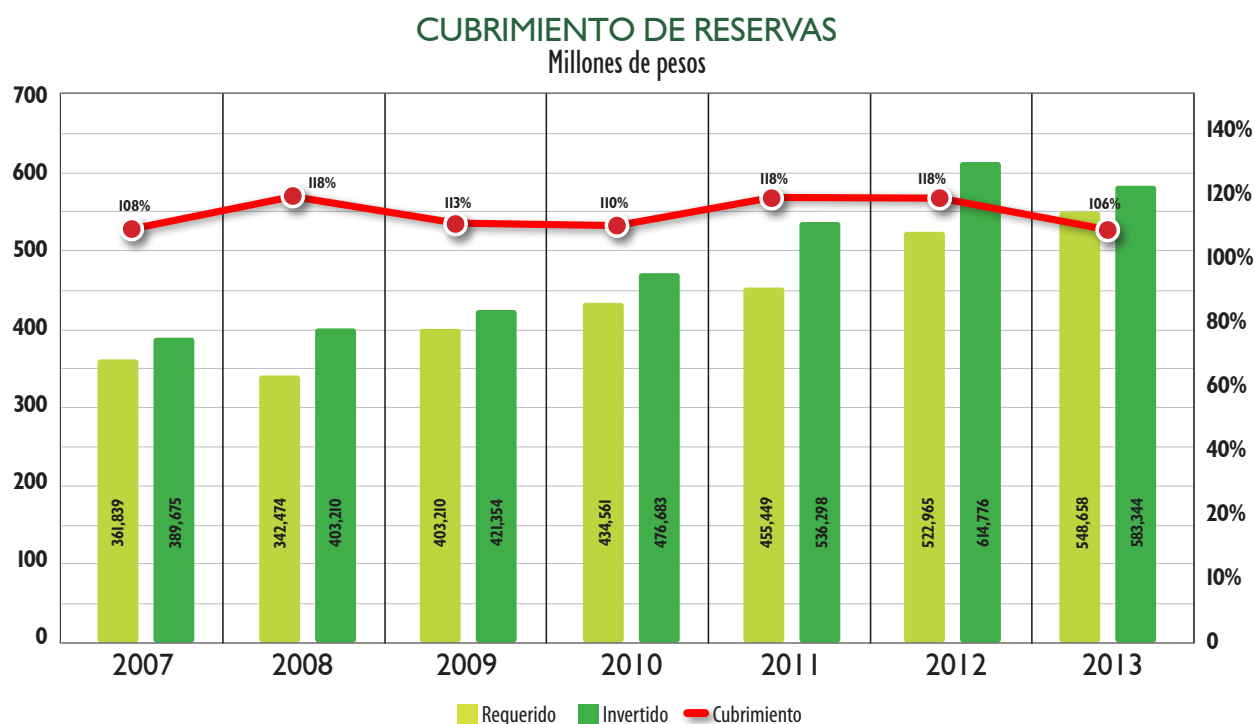
Inversión	Valor mercado
CDT y bonos	20,162.9
Nación	300,312.9
Otros	229.0
Bonos exterior	67,992.5
Provision títulos de deuda	-229.0
Tit. Participativos negociables	25,432.4
Tit. Participativos disponibles para la venta	178,772.8
Provision títulos participativos	-726.7
Total general	676.234



3.3.2 Evolución del Pasivo

Los pasivos registraron un incremento del 1.2% respecto al 2012, al pasar de \$873,562 millones en 2012 a \$884,462.4 millones. El rubro más significativo correspondió al Total de Reservas, que representó 79.6% del Total del Pasivo, alcanzando \$704,117.9 millones, con un incremento de 1.6% frente al valor registrado en el año anterior. Se destaca el incremento en la Reserva de Desviación de Siniestralidad de 9.7% y la disminución en la Reserva de Siniestros Avisados a cargo de Reaseguradores en 10.4%.

El cubrimiento de las reservas a través del portafolio se ubicó en el 106% del requerido, lo cual se traduce en respaldo de las posibles obligaciones con los asegurados de la Compañía.



3.3.3 Evolución del patrimonio

El patrimonio al cierre de 2013 alcanzó una cifra de \$373,095 millones, un 8.8% inferior al del 2012. Esta disminución se explica principalmente por la variación de \$50,988 millones en los resultados del ejercicio frente al año anterior.

El exceso de patrimonio técnico sobre patrimonio adecuado se ubicó en \$65,376 millones, superior en \$7,251 millones frente al año 2012, evidenciando mayor solidez y respaldo a la Compañía para mantener su ritmo futuro de crecimiento

3.3.4 Evolución de resultados

Las primas emitidas registraron un incremento del 3.6% con respecto al año anterior, pasando de \$557,258 millones en el 2012 a \$577,234 millones en el 2013. Esto representó 6.3% del total de primas del Sector y mantiene a la Compañía en el séptimo puesto dentro de las Compañías de Seguros Generales (Datos preliminares de Fasecolda).

El devengo no presentó variación significativa entre el 2013 y 2012, producto principalmente de un neto entre la disminución en las primas retenidas en \$10,664 millones, menor constitución de reserva por \$7,579 millones y aumento en el costo de los contratos no proporcionales en \$2,366 millones.

Las comisiones netas decrecieron en 5% respecto al año 2012. Las Compañías de Seguros Generales por este concepto presentaron incrementos del 16%.

Los gastos de operación representaron el 23% de las primas devengadas, con un incremento para 2013 de 3.4% respecto al año anterior; siete puntos por debajo del crecimiento en gastos promedio del sector. Los Gastos de Personal representaron el 47% del total de los Gastos de Operación; en 2013 disminuyeron en 1% respecto al año 2012.

El Resultado Técnico para el año 2013 se situó en un negativo de \$38,468 millones frente a un negativo de \$19,280 millones en el año 2012. Este resultado se explica principalmente por el decremento en las Primas Devengadas 1.4% respecto al incremento de los Siniestros Incurridos 3.8%, producto de severidades presentadas en el 2013. La siniestralidad en 2013 se situó en 67.6%, 3.4 puntos porcentuales por encima de la registrada en el 2012.

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

RESULTADO POSITIVO:

- Vida Grupo: \$5,812 millones.
- Sustracción: \$3,883 millones.

RESULTADO NEGATIVO:

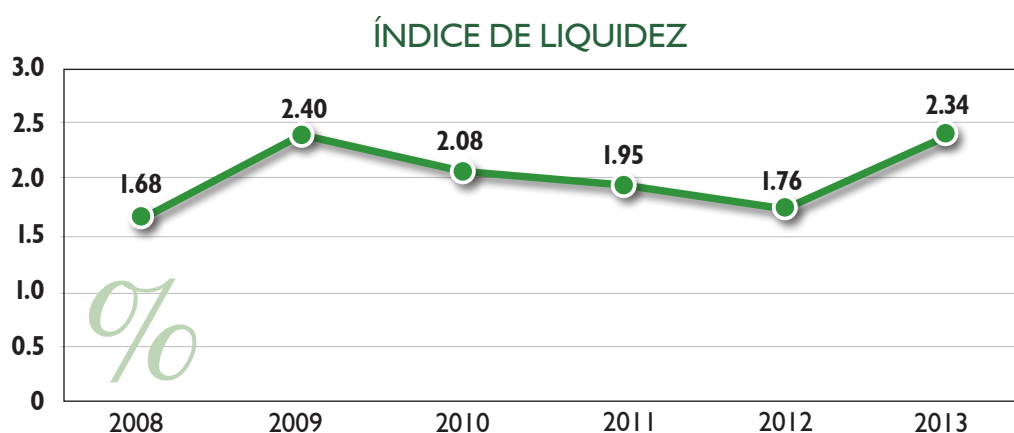
- Automóviles: \$16,446 millones.
- Terremoto: \$13,007 millones.
- Seguro Obligatorio: \$11,434 millones.

El resultado financiero, incluyendo la fluctuación en cambio y otros gastos financieros, se situó en \$48,101 millones, presentó una disminución del 42% frente al resultado del 2012. Esta variación se explica principalmente por las disminuciones en la valoración de títulos de deuda en \$26,925 millones y dividendos en \$11,328 millones.

La Compañía presentó para el cierre de 2013 un resultado Neto de (\$1,026.4) millones.

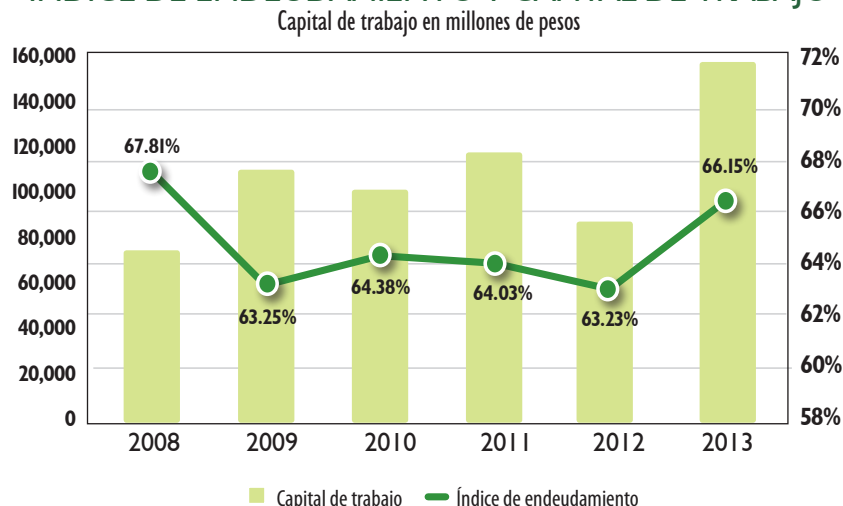
3.3.5 Indicadores financieros

El índice de liquidez se ubicó en 2.34, nivel que refleja la alta capacidad que tiene la Compañía de cumplir sus obligaciones a corto plazo.



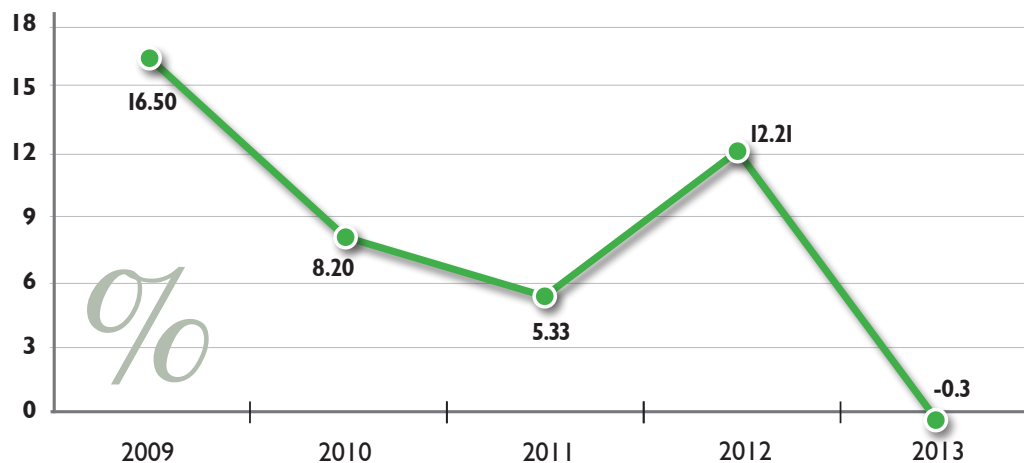
El nivel de endeudamiento con reservas, principal componente de los pasivos, se situó en 66% en el 2013. La Compañía no apalanca su operación con deuda, la fuente de sus recursos es propia y se origina en una adecuada estructura de capital.

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO Y CAPITAL DE TRABAJO



La Rentabilidad sobre el Patrimonio se situó en -0.3%, impactada por el resultado de 2013.

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO



3.3.6 Calificación de la fortaleza financiera

La firma calificadora de riesgos Fitch Ratings de Colombia en la revisión efectuada al finalizar el año 2013, consideró mantener por otro año más la calificación de la fortaleza financiera de la Compañía en AA+ con perspectiva estable.

Fitch anota que, la Compañía mantiene “sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, adecuada cobertura de reservas y confortables razones de liquidez.”, destacando principalmente una favorable cobertura de reservas con respecto al sector asegurador, teniendo en cuenta, que la Compañía ha superado lo exigido por la Superfinanciera, así como la constitución de reservas especiales para absorber posibles desviaciones de siniestralidad y blindar el patrimonio de la Entidad.

Por otro lado, Fitch Ratings señala que Previsora 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. Igualmente, la firma espera una normalización de los indicadores ante el carácter transitorio de los eventos severos y las medidas tomadas para controlar y limitar su exposición, así como por una mayor dinámica en la base de primas devengadas.

4. Administración y Gestión del Riesgo

Considerando la importancia de la administración del riesgo como pilar fundamental del Sistema Integral de Gestión SIG, Previsora Seguros ha enfocado sus esfuerzos al 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 del mercado

De acuerdo con la metodología definida por la Superintendencia Financiera de Colombia para el cálculo del VaR, se presentan los resultados a diciembre de 2013 frente a los resultados obtenidos el año anterior.

TÍTULOS QUE RESPALDAN LA RESERVA

El VaR registró una variación de -6.77% respecto al año anterior, por la disminución de \$23,747 millones en el valor del portafolio de inversiones que respalda la reserva, derivado de una menor posición de títulos de renta fija en pesos de \$56,262 millones y un incremento en la posición de moneda extranjera de \$11,277 millones y en acciones de \$21,238 millones.

A diciembre de 2013 el VaR de las acciones fue de \$6,859 millones con una participación del 26% dentro del VaR total frente a \$4,927 millones, con una participación del 17.44% para diciembre de 2012.

A diciembre de 2013 el VaR para la posición de TES, CDT'S y Bonos fue de \$8,228, con una participación del 31% dentro del total del portafolio frente al mismo mes del año 2012, cuando su resultado fue de \$12,529 millones con una participación del 44.35%.

TÍTULOS QUE NO RESPALDAN LA RESERVA

A 31 de Diciembre de 2013 el VaR fue de \$4,589 millones frente a \$3,876 millones para diciembre de 2012, el incremento correspondió a un cambio en la volatilidad del factor de riesgo para este tipo de inversiones.

Se refleja un nivel de exposición (VaR Diversif./ Posición en Riesgo) de 1.9% para diciembre de 2013, frente a un 1.52%, para 2012, que correspondió en 99.99% a acciones que no respaldan la reserva técnica y a carteras colectivas.

4.2 Riesgo de liquidez

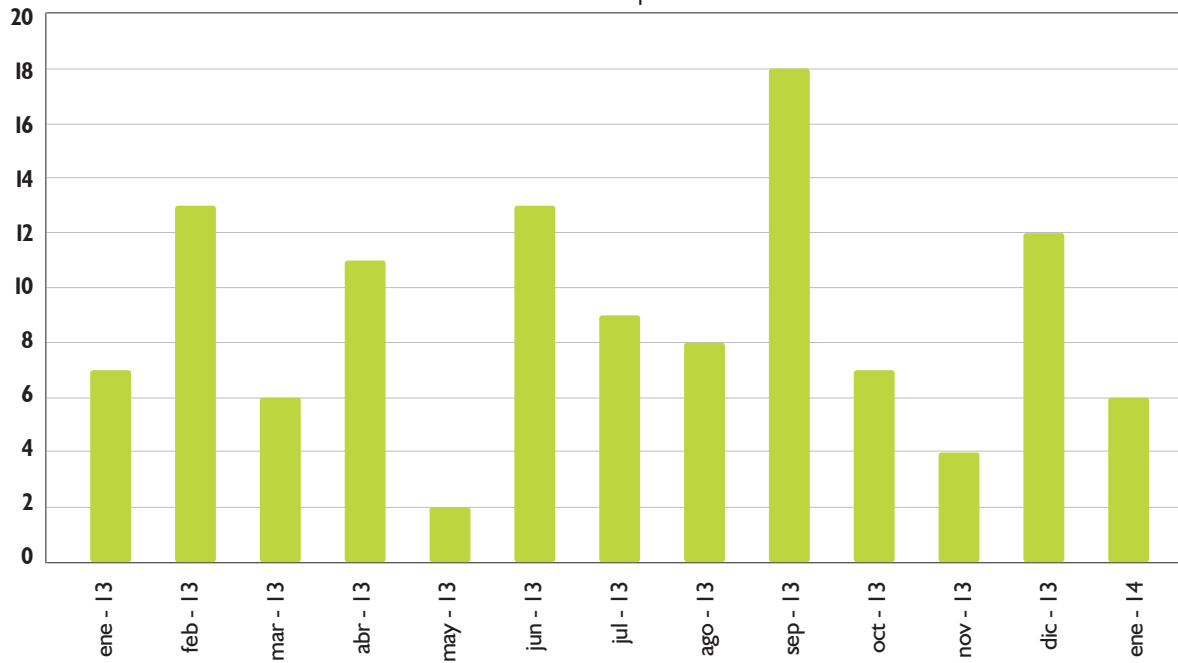
De acuerdo con las recomendaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia se hicieron algunos ajustes al modelo utilizado para la medición del riesgo al interior de Previsora, razón por la cual no es posible hacer un análisis comparativo entre el 2012 y el 2013.

De conformidad con el comportamiento histórico del flujo de caja, se observa que el Índice de Riesgo de Liquidez (IRL) oscila entre el 2% y el 18%, dada la particularidad no predecible del negocio asegurador que incide directamente en el comportamiento del flujo de caja proyectado. Los rubros más representativos son: pagos de reaseguros, pagos de coaseguros, siniestros y recaudo de cartera.

Los sólidos niveles de capital, bajos niveles de apalancamiento, adecuada cobertura de reservas y confortables razones de liquidez hacen que Previsora mantenga su fortaleza financiera.

ÍNDICE DE RIESGO DE LIQUIDEZ (IRL)

Millones de pesos

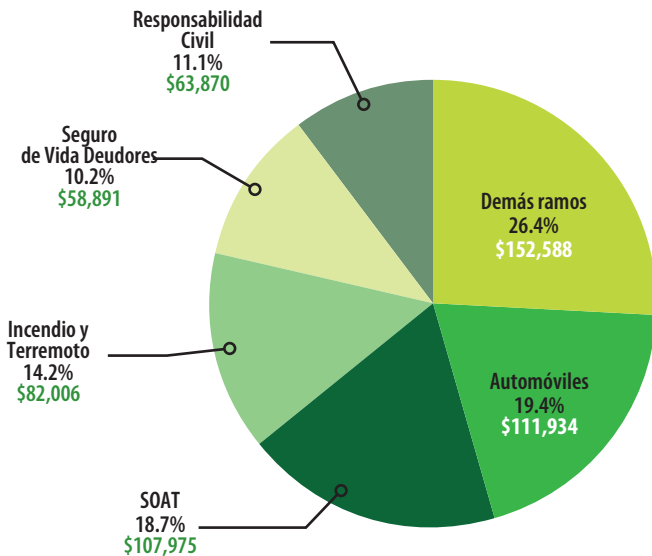


4.3 Riesgo de concentración

Teniendo en cuenta las estrategias comerciales definidas por la Compañía, se realizó seguimiento a la concentración de la producción por ramos, sucursales, clientes, intermediarios y sectores, generando alertas sobre los ítems más destacados, así como también sobre los niveles de renovación. Los siguientes son los resultados obtenidos durante el 2013:

PRODUCCIÓN POR RAMOS A DICIEMBRE 2013

Cifras en millones de pesos



El 73.6% de la producción se concentró en los ramos de Automóviles, SOAT, Incendio y Terremoto, Vida Grupo y Responsabilidad Civil.

La producción con intermediación (agentes independientes, agencias, corredores de seguros y agentes en capacitación), ascendió a \$445.608 millones, equivalente al 77.2% de la producción total de la Compañía, siendo importante anotar que a través de Corredores de Seguros se expidió el 24%, es decir, \$138.752 millones en primas.

4.4 Riesgo operacional

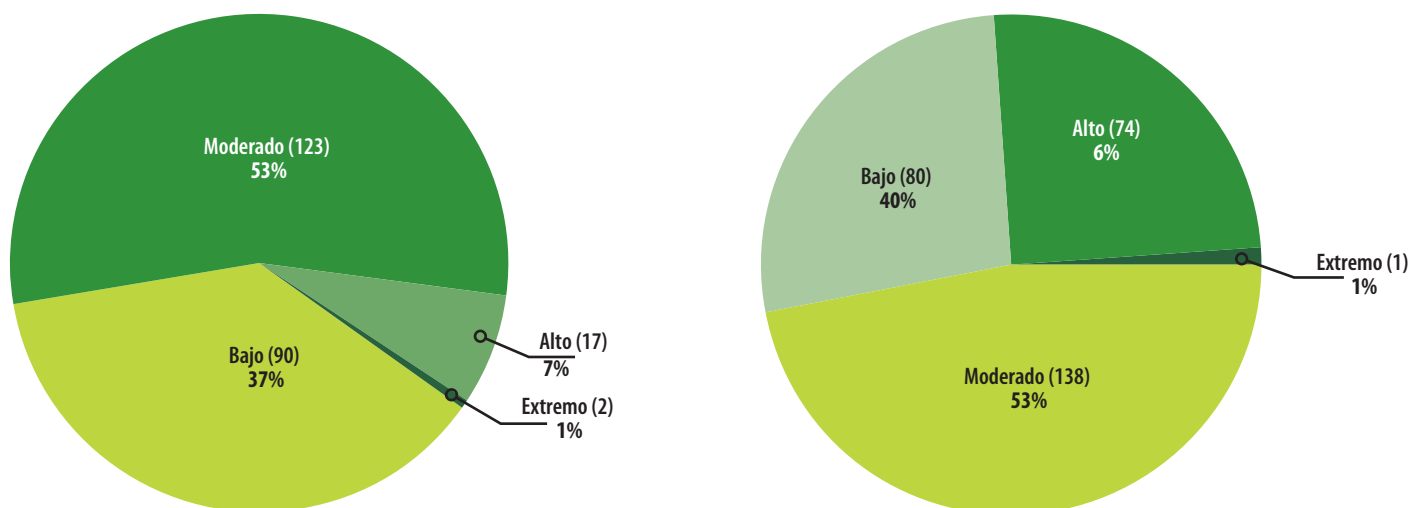
Durante el 2013 se actualizaron las matrices de riesgos y controles de los procesos que operan en la Compañía consolidando un total de 294 riesgos, los cuales se gestionan mediante la ejecución de 672 controles. El perfil de riesgo residual se mantuvo dentro del nivel de tolerancia definido por la Compañía, concentrando su valoración en los niveles bajos con una participación del 27% y moderado del 47%, en tanto que los riesgos extremos y altos representaron el 26% restante. El porcentaje de riesgos altos se vio incrementado por la identificación y valoración de los riesgos de corrupción que no habían sido identificados, los

cuales por instrucción de la Función Pública, deben ser calificados con un impacto único, por cuanto lesionan la imagen, la credibilidad, la transparencia y la probidad de las entidades y del Estado.

A continuación se muestra la evolución de los riesgos a diciembre 2013 con relación al año 2012:

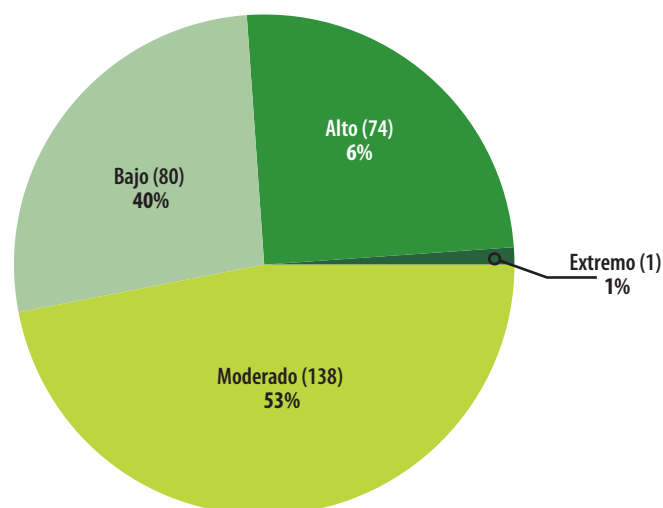
RIESGO RESIDUAL - DICIEMBRE 2012

Total riesgos 241



RIESGO RESIDUAL - DICIEMBRE 2013

Total riesgos 294



4.5 Riesgo legal

El riesgo legal se cuantifica con base en el valor de los posibles intereses que podría llegar a pagar la Compañía si los procesos con calificación probable son fallados en su contra. Para el 2013 este riesgo mantuvo su perfil moderado, teniendo en cuenta que el cálculo de los posibles intereses a pagar representó un promedio menor del 1% del patrimonio.

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

Previsora Seguros 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 2013 se resumen de la siguiente manera:

- El nivel de exposición inherente al riesgo de LA/FT se mantuvo concentrado en el 34% de los clientes vinculados a la Compañía.
- El 94.5% 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 Transporte, Agrícola, Automóviles, Incendio y Terremoto, debido a que participan con un 38% dentro de la producción total de la Compañía.
- El 68% de los ROS provienen de las Agencias, el 2% procede de Corredores y el 29% de las vinculaciones directas a través de Previsora.
- En ciudades como Medellín y Cali el riesgo se presenta por su ubicación geográfica, sin embargo, su nivel de exposición se ve reducido por el tipo de clientes que se vinculan y las operaciones que realizan.

De lo anterior se concluye que: clientes, jurisdicciones, productos y canales de distribución se califican con una probabilidad de ocurrencia residual baja.

5. Gestión Administrativa

5.1 Estrategia Corporativa

Teniendo en cuenta la dinámica del sector asegurador se realizaron ajustes a la estrategia de la Compañía y de algunos componentes como la misión y visión, manteniendo como base el plan estratégico trazado para el periodo 2011-2014 denominado "El desafío de la competitividad", redefiniendo su alcance para el período 2013 -2017.

De esta forma, la misión o propósito de la Organización y la visión quedaron definidas de la siguiente manera:

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 como una de las 10 mejores empresas para trabajar en los mercados que opere.

Los temas principales sobre los cuales debe enfocarse la estrategia son: desarrollo del talento humano, excelencia operacional y suscripción rentable, fortalecimiento de clientes, crecimiento rentable, innovación y servicio.

Durante el año 2013 se continuó con el desarrollo de algunos de los proyectos estratégicos definidos en el 2012, tales como:

- SOAT 3G
- Flexibilización de la planta y la estructura
- Recaudos
- Impacto de las NIIF (Normas internacionales de Información Financiera)
- Gestión Documental de Reaseguros
- Gestión Documental de Contratos
- Sistema de Información de Activos Fijos

Adicionalmente se finalizaron exitosamente los siguientes proyectos en el 2013:

- SOAT Gestión de Gastos Médicos
- Registro Único de Seguros - RUS
- Gobierno Corporativo
- Centralización y Automatización de Procesos Jurídicos
- Cultura Organizacional

Como proyectos nuevos para 2013 se definieron:

- Automatización de Procesos BPM
- Georreferenciación

5.2 Sistema de Gestión Integral

Conforme a los lineamientos establecidos por la Compañía para garantizar la satisfacción del cliente, la Compañía ha logrado su compromiso de mantener y mejorar el Sistema de Gestión Integral basado en la implementación de acciones de mejora y control y seguimiento de los procesos.

Para lograr el mantenimiento del SGI se desarrollaron las siguientes actividades:

Validación y actualización de los procesos, de acuerdo a los cambios generados en la operación de los procesos e implementación de proyectos, como es el caso de los procesos de Reaseguros, Suscripción de Negocios SOAT, Análisis y Definición de Sinistros y Gestión de Cartera (Recaudos).

Ajuste de la documentación mínima requerida para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental dentro del SGI.

Mantenimiento del Sistema de Gestión Integral, desarrollando actividades como la ejecución de auditorías internas de calidad, medición periódica de los resultados de los procesos, documentación e implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento y control de la normatividad interna y externa aplicable a los procesos de la organización.

De igual manera se realizó la auditoria de seguimiento por parte de ICONTEC en el mes de agosto de 2013, obteniendo como resultado el mantenimiento de las certificaciones ISO9001:2008 y NTCGP 1000:2009, adicional a cuatro oportunidades de mejora, las cuales son necesarias para el mejoramiento continuo del SGI de la Compañía.

5.3 Gestión del Talento Humano

LA PREVISORA S.A Compañía de Seguros durante el año 2013, dio continuidad al proceso de promoción y desarrollo de su talento humano mediante varias estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos corporativos y al fortalecimiento de su cultura y clima organizacional.

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

De las 33 vacantes provistas en el año 2013, el 36% fueron cubiertas por medio de concursos internos que dieron como resultado ascensos al personal. Esto demuestra el interés de la Compañía en brindar posibilidades de progreso y en mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

FORMACIÓN COMO CLAVE DEL ÉXITO

Uno de los objetivos del Plan Estratégico Corporativo 2013-2017 es contribuir a mantener gente talentosa, comprometida y enfocada a la estrategia, para esto se realizaron dos importantes procesos:

En el transcurso del año se llevaron a cabo 68 programas de formación dirigidos al 100% del personal, orientado al fortalecimiento de las competencias y conocimientos técnicos necesarios para el cumplimiento de cada una de las metas establecidas para el 2013, fueron más de 1.630 horas de capacitación presencial y de aprendizaje.

A mediados del 2013 se desarrolló en Convenio con la Universidad Externado de Colombia una Especialización en Seguros para funcionarios. Este programa busca aportar herramientas conceptuales que permitan una visión macro e integral de los procesos del aseguramiento a nivel nacional e internacional. En este espacio dedicado a la academia participan 22 colaboradores-alumnos.

PLATAFORMA VIRTUAL CRECE

La formación virtual es una herramienta que permite llegar a todos los funcionarios a nivel nacional por esto se ha venido robustecido la plataforma PREVISORA CRECE, la cual ésta disponible las veinticuatro (24) horas, los siete (7) días de la semana, ofreciendo la oportunidad de acceder a capacitaciones de acuerdo a los roles y funciones de cada colaborador, como también a los diferentes cursos normativos (Código de Ética, Modelo Estándar de Control Interno - MECl, Sistema

de Administración del Riesgo Operativo – SARO, Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC, Ley Disciplinaria, Plan de Continuidad del Negocio – PCN, Plan Institucional de Gestión Ambiental, Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información – SGSI, Inducción, Sistema de Gestión Integral – SGI, SARLAFT.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada día Previsora trabaja en la construcción y en el mantenimiento de una Cultura Organizacional enmarcada en la innovación, competitividad, colaboración y autocontrol. Es así como en el 2013 se llevaron a cabo actividades enfocadas al cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo, logrando un talento humano más feliz y con un alto sentido de pertenencia; todo esto por medio del reconocimiento de la labor bien hecha y del salario emocional.

6. Gestión jurídica

6.1 Procesos judiciales

A diciembre de 2013 la Compañía tenía 7,559 pleitos en curso, cuya cuantía en pretensiones ascendió a la suma de \$15 billones, que afectaron los diferentes ramos, de los cuales 834 corresponden a procesos notificados en el año 2013, por un valor de \$1.9 billones.

Los mencionados procesos afectan los siguientes ramos técnicos:

Ramo	Número de proceso
Manejo	3,413
Responsabilidad Civil	2,774
Cumplimiento	191
Soat	165
Automóviles	421
Provisión Contable	430
Otros Ramos	165

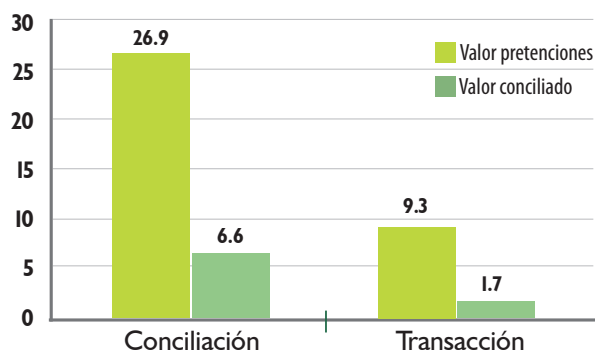
Durante el año 2013 terminaron 1013 procesos judiciales, de los cuales 823 han terminado de manera favorable para la Compañía y 190 con sentencia en contra. El valor total de las pretensiones de los procesos terminados ascendieron a la suma de \$ 620 mil millones, de los cuales se pagó la suma de \$12 mil millones por parte de la aseguradora.

Así mismo, se han llevado a cabo conciliaciones y transacciones con el fin de evitar procesos judiciales con una probabilidad de éxito baja para la aseguradora. A través de este mecanismo alternativo de solución de conflictos, la Compañía obtuvo una disminución sustancial en valores expuestos a ser condenados, toda vez que de unas pretensiones que correspondían a \$36,188 millones, se lograron conciliar y transar por un total de \$8,230 millones, lo que representó el 23% del valor pretendido por la contraparte.

6.2 Conciliaciones y transacciones

CONCILIACIONES Y TRANSACCIONES

Miles de millones de pesos



Se efectuaron conciliaciones prejudiciales, judiciales y transacciones para culminar anticipadamente pleitos con contingencia probable o para evitar procesos judiciales con una probabilidad de éxito baja para la aseguradora.

A través de este mecanismo alternativo de solución de conflictos, la Compañía obtuvo una disminución sustancial en valores expuestos a ser condenados, toda vez que de unas pretensiones que correspondían a \$ 36,188,833,128, se lograron conciliar y transar por un total de \$ 8,230,656,861, representando un 23% del valor pretendido por la contraparte.

6.3 Contratación

En relación con los procesos de contratación de la Compañía, durante el 2013 se diseñó e implementó una herramienta tecnológica que permite optimizar el proceso de contratación y ejercer un control generalizado en temas como presupuesto, ejecución, garantías, etc., ajustándolo a la observancia de los principios que rigen la Función Administrativa contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política.

7. Gestión Operativa y Tecnológica

En el año de 2013 la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología se enfocó a desarrollar desde la perspectiva operativa la ejecución de los siguientes aspectos:

1. Atención oportuna de los siniestros generados por los bloqueos, paros y situaciones de orden público de la póliza de Terrorismo del Ministerio de Hacienda en todo el territorio nacional por \$ 11,975 millones.
2. A diciembre de 2013 se atendieron 188,625 casos de reclamaciones de los ramos SOAT-AP, Ramos Generales y Automóviles.

Con esta solución se logró digitalizar 188,625 unidades documentales durante el año 2013, lo que ha generado, entre otros, los siguientes beneficios:

- La Compañía puede contar con información en línea del estado de siniestros mediante una carpeta digital.
- Seguridad de la información crítica del proceso
- Cultura de Cero Papel en el proceso, contribuyendo con una reducción de 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
- Cumplimiento de la normatividad para las transmisiones de información diaria de valoración del portafolio de inversiones de la Compañía para la Superintendencia Financiera de Colombia.

Durante el año 2013 se ejecutaron varias pruebas de Plan de Continuidad de Negocio (PCN) en los procesos operativos, donde se avanzó en los siguientes aspectos:

- Pruebas de Continuidad de Negocio para los procesos definidos como críticos para la Compañía donde se involucró a todas las Vicepresidencias.

Durante el año 2013 la Gestión Tecnológica se enmarcó 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 como las siguientes:

- Durante los meses de noviembre y diciembre se llevó a cabo la puesta en producción del nuevo servicio que soporta la expedición del ramo de SOAT (SOAT 3G) en su primera etapa, cubriendo 248 puntos a nivel nacional y la integración con el aplicativo CORE de la Compañía.
- En el mes de julio se puso en producción el código de barras el elemento identificador con el cual la compañía puede mantener la información y estado de cartera de sus clientes así como las fechas y montos de pago del mismo, facilitando proceso de pago.
- Durante el mes de noviembre se realizó la puesta en producción de la solución de Gestión Documental para los procesos de Contratos y Reaseguros de la Compañía.
- Se desarrollaron los WEB Servicios que permiten la consulta a Fasecolda de la información histórica de pólizas y siniestros de los vehículos a asegurar, bajo el aplicativo SISE 3G.
- Se realizaron pruebas al plan de recuperación tecnología (DRP) con el fin de mejorar y optimizar

los servicios que cubren las necesidades planteadas por el negocio en el documento de análisis de impacto al negocio (BIA).

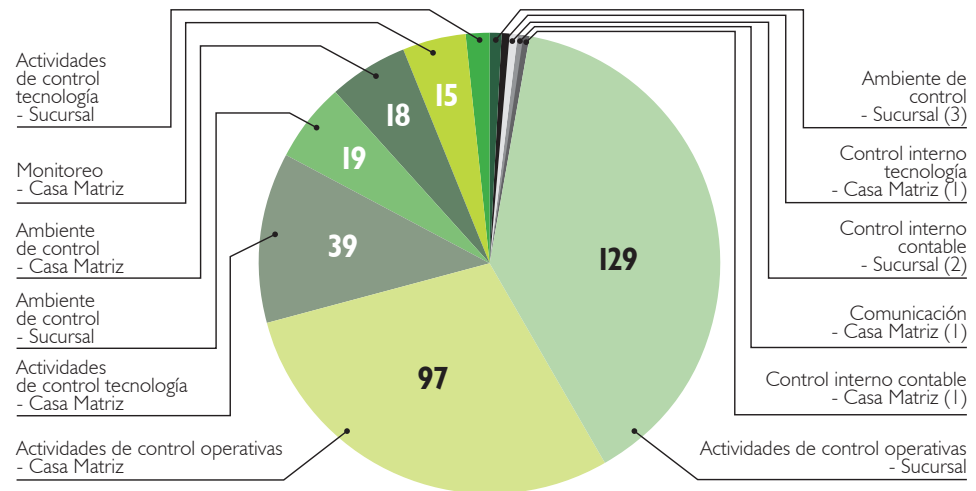
- Se fortaleció la seguridad informática de Previsora mediante la renovación de la solución de seguridad perimetral de cliente final y servidores (antivirus), lo que permite: control de navegación, control de acceso de dispositivos y filtrado de contenido.
- Se adquirió una solución integral de conectividad y seguridad para la red LAN que incluye: Firewall, Prevención de Intrusos IPS Tipping Point, Secure Acces Control (ACS), renovación de switches de borde y cifrado de información para un porcentaje definido de usuarios. Dicha solución tiene como objeto: permitir el acceso a la red de datos de Previsora, analizar y controlar el tráfico de datos de la red actual cifrado de conexiones sensibles y controles de protección de los puertos ante ataques de red.

8. Evolución del Control Interno

Dentro del sistema de gestión integral la Compañía ha implementado las Normas NTCGPI000, ISO9001:2000, Modelo MECI, el sistema de administración de riesgo operativo SARO, los sistemas de gestión de seguridad de la información y de control interno en armonía con la Circular 022, 052 y 042 y Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

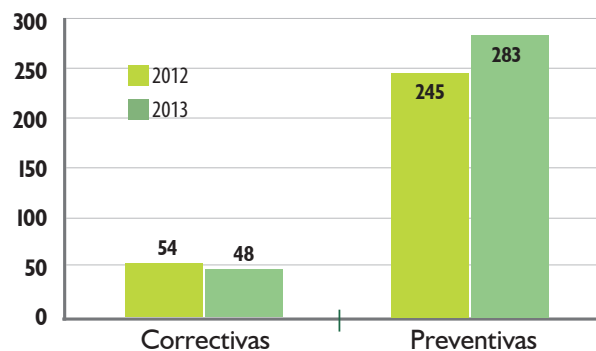
Resultado de las evaluaciones independientes de la Oficina de Control Interno se han implementado planes de acción que han permitido a la Entidad un mejoramiento continuo. De manera gráfica se presentan las acciones de mejora y los componentes del sistema asociados y la composición y evolución de las mismas.

a. Acciones de mejora y elementos del sistema de Control Interno relacionados - Año 2013



b. Composición y evolución de las acciones de mejora 2012 vs. 2013

ACCIONES DE MEJORA 2012-2013



9. Evolución previsible de la Sociedad

El año 2014 se presenta con grandes oportunidades para el sector seguros. Las buenas condiciones de empleo seguirán favoreciendo el crecimiento de los seguros de vida y seguridad social, los proyectos de infraestructura favorecerán el crecimiento de los ramos de seguros generales. La Compañía para los años 2012 y 2013 tuvo eventos de severidad que afectaron su siniestralidad y el resultado técnico. Para el 2014, se espera que, luego de pagados estos siniestros, de haber fortalecido medidas de control en la suscripción y de implementar nuevos modelos de gestión comercial, los resultados de la Compañía retornen a niveles cercanos al equilibrio técnico.

Para los ingresos generados por el portafolio de inversión, aunque el 2014 se presenta como un año de alta volatilidad, se espera generar importantes ingresos no sólo vía valoración de inversiones de renta fija sino, ingreso por dividendos provenientes de las inversiones en renta variable.

Dentro de los principales riesgos valorados para la gestión de la Compañía en el año 2014, se han identificado los siguientes: a nivel externo, deterioro de las economías emergentes, baja en la liquidez de la economía mundial, y caída en el precio de las materias primas. A nivel interno, periodo electoral, incremento acelerado de las tasas de interés internas, débil crecimiento del sector industrial y baja en la demanda interna.

En Previsora se trabaja por un desarrollo ambiental sostenible de acuerdo a la certificación en la norma ISO 14001.

10. Responsabilidad Social

Para Previsora Seguros es de gran interés contribuir activamente al mejoramiento social y ambiental del país, es así como, se han desarrollado diferentes programas en busca de este propósito:

EQUILIBRIO VIDA LABORAL Y PERSONAL:

En el año 2013 se dio continuidad al programa de horario flexible, brindando a los colaboradores de la ciudad de Bogotá la posibilidad de elegir dentro de tres alternativas de horario de trabajo el que más se ajusta a su condición personal, facilitando el poder compartir más tiempo con sus familias.

TAPITAS PARA SANAR:

Por medio de una campaña de recolección de tapas plásticas usadas, la Compañía a través de la Fundación SANAR ha tenido la oportunidad de apoyar el tratamiento a niños con cáncer. Gracias al compromiso de todos los funcionarios con esta causa, se recogieron más de 50 Kg de este material en menos de seis meses.

CULTURA CERO PAPEL:

Este programa busca promover en los colaboradores un sentido de responsabilidad con el medio ambiente. Está basado en la implementación de buenas prácticas orientadas a la reducción del uso del papel. La Compañía 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.

TRABAJAMOS POR UN DESARROLLO AMBIENTAL SOSTENIBLE:

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. Las campañas implementadas están enmarcadas en un proyecto de certificación de la Compañía en la norma ISO 14001. Así mismo se mantuvo la emisión de la póliza verde que premia con condiciones preferenciales a los clientes que tienen programas de protección ambiental de reconocido impacto.

11. Otras Revelaciones

En concordancia con lo dispuesto en la Ley 603 de 2000, la Compañía 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 Seguros manifiesta:

Los activos y pasivos de la Compañía 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 la Compañía.

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 la Compañía. 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 Unico 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 la Compañía en el exterior y el detalle de las obligaciones en moneda extranjera.
5. Inversiones discriminadas de la Compañía 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, la Compañía no ha realizado ninguna actividad.

12. Informe Circular 052

Con relación al cumplimiento de la Circular 052 de la Superintendencia Financiera, se realizó la revisión y validación en el cumplimiento de los requisitos establecidos a través de cada uno de los entregables generados por la Compañía, los cuales se integraron en Isolución como parte del mantenimiento del Sistema de Gestión Integral de la Compañía.

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, 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. Así mismo se realizó el GAP de las Circulares 038,

052 y el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información para establecer su nivel de cumplimiento en la Compañía y las acciones a tomar.

13. Gobierno Corporativo

En línea con los estándares de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y en particular con los lineamientos establecidos en esta materia por parte de la OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) y con respecto a las empresas de propiedad del Estado, Previsora S.A. ha llevado a cabo un proceso formal de implementación durante el 2013, que ha implicado un trabajo mancomunado entre la Junta Directiva, el Comité de Gobierno Corporativo y la Administración; en este sentido, se ha estructurado un proyecto de Gobierno Corporativo, con el propósito de definir y enmarcar reglas de relacionamiento entre propietario - accionistas así como fortalecer la Junta Directiva, en aspectos como:

1. Mantener una perspectiva empresarial de largo plazo que trascienda más allá de una dinámica política.
2. Alcanzar los objetivos organizacionales en Previsora S.A. de una forma eficiente, mediante el fortalecimiento del proceso de información.

En el transcurso del año 2013, el proyecto se enfocó, en la revisión y reformulación de documentos basados en los principales determinantes de Gobierno Corporativo de la Compañía y Estándares Internacionales de buenas prácticas en esta materia.

Durante el 2013, se ajustó el Código de Buen Gobierno; este ajuste giró entorno a la adopción de mejores prácticas corporativas, que permitieran fortalecer la transparencia de la Compañía ante sus grupos de interés y asegurar la exigencia formal de mecanismos y canales de comunicación que garanticen el cumplimiento efectivo de las disposiciones del Código de Buen Gobierno.

Así mismo se fortaleció el Código de Ética; este ajuste se orientó en la generación de mayor responsabilidad y compromiso de la Junta Directiva en la construcción y promoción Ética, dando principalmente definiciones en aspectos tales como conflictos de interés, obligaciones y prohibiciones generales dentro de la Conducta Ética, deberes respecto de la actividad y relación con terceros, fortalecimiento del Comité de Ética y mecanismos para asegurar el conocimiento y aplicación de las disposiciones del Código. Durante este año, se desarrolló a partir del fortalecimiento del Código de Buen Gobierno y de Ética, un proceso de difusión y socialización de los mismos.

También se desarrolló en este proceso, el análisis y proyección del nuevo Reglamento Interno de la Junta Directiva, basado principalmente en su rol como máximo órgano de dirección, estratégico y de supervisión de la Compañía, sus funciones y responsabilidades.

Cabe resaltar como práctica de Gobierno Corporativo implementada en Previsora S.A. durante el 2013, el proceso de Evaluación de la Junta Directiva el cual giró entorno a cinco componentes, relacionados con el nivel de compromiso de los miembros, nivel de conocimiento, cumplimiento de sus funciones, dinámica de funcionamiento y evaluación de la administración, de los cuales el objetivo fue obtener información sobre la percepción que se tiene respecto del conocimiento, dinámica y aporte de la Junta Directiva y sus miembros. La Evaluación concluyó, que el desempeño de la Junta Directiva de Previsora S.A. es positivo y presenta mejoras significativas en su operación.

© PREVISORA SEGUROS
Bogotá D. C. marzo de 2014

