

## PRESENTACIÓN

### Señores accionistas:

2019 finalizó en medio de un panorama mucho más alentador en el entorno macroeconómico y financiero de las grandes economías del mundo, conteniendo así los temores de recesión global en el corto plazo. A nivel internacional las decisiones de estabilidad en la política monetaria tanto por parte de la FED, como del BCE, enviaron un mensaje de confianza y optimismo de cara al 2020; sin embargo, los riesgos geopolíticos se mantienen latentes, así como la incertidumbre sobre el futuro de los diálogos comerciales entre EE.UU y China, el desarrollo final que tendrá el Brexit y las elecciones presidenciales en EE.UU.

En Colombia, el balance de 2019 fue mucho más favorable. Así lo afirma la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI que califica el 2019 como un año de recuperación, con un entorno macroeconómico más estable, donde se lograron crecimientos superiores al 3%, con un comportamiento positivo en la mayoría de las actividades económicas y donde el desempeño del país supera el crecimiento mundial y está muy por encima del promedio regional. En este contexto, para el sector Financiero, implicó, un crecimiento importante en la cartera de créditos, lo cual estuvo acompañado de mejores indicadores de calidad. La cartera de créditos, después de crecer un mínimo de 4,5% en agosto de 2018, logró duplicar el crecimiento al 9% en septiembre de 2019.

En línea con lo anterior, Financiera Juriscoop cerró con un muy buen 2019. Es así como durante este año la entidad continuó trabajando por la consolidación de la oferta de valor fundamentada en el conocimiento de nuestros clientes, para alcanzar niveles de satisfacción adecuados; esto, a través de nuestros colaboradores, que día a día trabajan con compromiso y responsabilidad, bajo los pilares de facilidad, calidad y amabilidad. Además, la estrategia de segmentación y relacionamiento basadas en el servicio, así como el establecimiento de alianzas estratégicas, nos permite mantener una posición de competitividad en nichos tradicionales y ganar terreno en otros nichos establecidos, lo que se refleja claramente en nuestras cifras.

Dentro de los principales logros alcanza en 2019 se encuentran:

- Alcanzamos una utilidad positiva, tal como estaba previsto en el plan estratégico y en las proyecciones.
- Crecimiento del 20,73% en cartera
- Crecimiento del 32,37% en depósitos
- Crecimiento en 5,882 clientes
- Mejora en los indicadores de calidad del activo, producto del fortalecimiento de los modelos de otorgamiento, así como de los procesos de seguimiento y recuperación
- Mejora en los indicadores de liquidez
- Mejora en la calificación de riesgos, pasando en el corto plazo de BRC2 a BRC1, lo que implica quedar clasificados en la categoría más alta asignada por la calificadoradora
- Desarrollo de la unidad de banca seguros
- Mejores resultados de la unidad de banca electrónica
- Consolidación de los canales WEB y APP, y avances significativos en el proceso de transformación digital.
- Implementación del CRM lo que permitió mejorar los indicadores de productividad y seguimiento comercial.

El trabajo que nos espera es motivante y retador y pondremos en él nuestros mejores esfuerzos para lograr los objetivos trazados.

Nos resta agradecer a los señores Accionistas y Miembros de la Junta Directiva de nuestra entidad por la confianza y apoyo brindado hasta el día de hoy, así como a todos los funcionarios de Financiera Juriscoop por su compromiso diario para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de nuestra compañía.

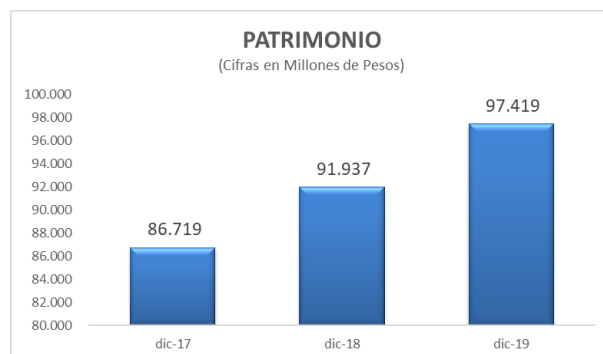
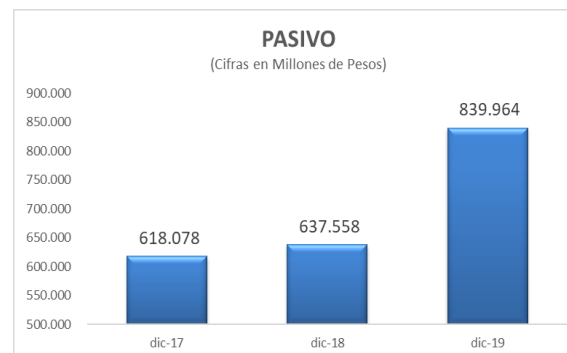
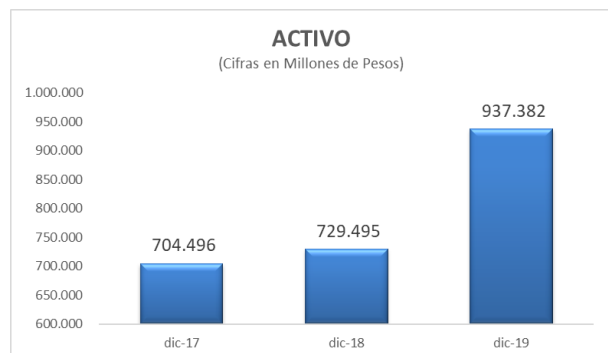
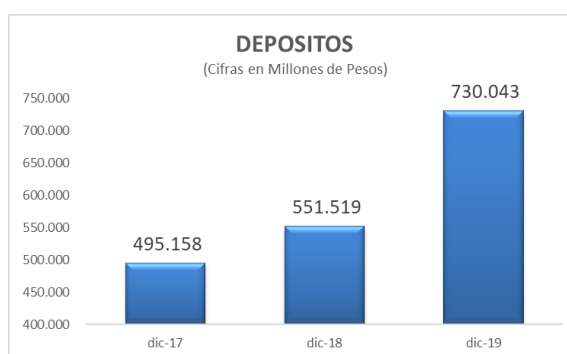
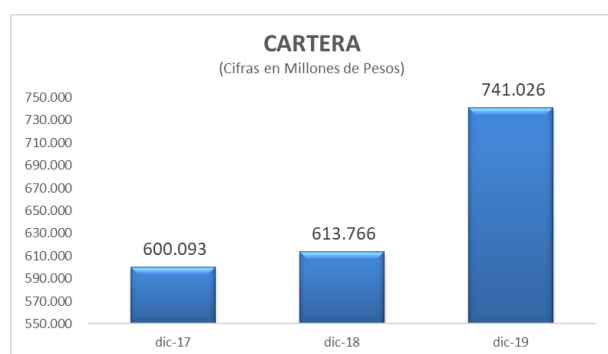
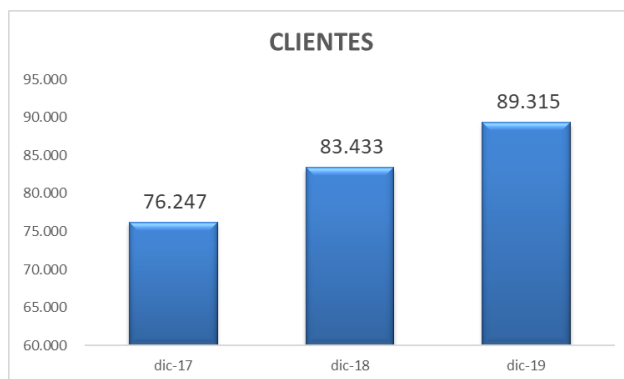
A continuación, les presentamos el resultado de nuestra gestión durante el año 2019.



**FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ**  
Presidente Junta Directiva



**LUIS ALFONSO VERA OSORIO**  
Presidente Ejecutivo

**PRINCIPALES CIFRAS**


| <i>Datos en millones de pesos</i>          |                                            | <b>dic-18</b>  | <b>dic-19</b>  |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>CIFRAS DE<br/>BALANCE</b>               | <b>Activos</b>                             | <b>729.495</b> | <b>937.382</b> |
|                                            | Carter de Crédito Neta                     | 568.105        | 706.099        |
|                                            | <b>Pasivos</b>                             | <b>637.558</b> | <b>839.964</b> |
|                                            | Depósitos                                  | 565.359        | 745.366        |
|                                            | <b>Patrimonio</b>                          | <b>91.937</b>  | <b>97.419</b>  |
|                                            | Capital Social                             | 133.721        | 138.721        |
| <b>CIFRAS DEL ESTADO<br/>DE RESULTADOS</b> | Ingresos de Cartera                        | 92.239         | 102.424        |
|                                            | Ingresos de Portafolio                     | 4.548          | 6.758          |
|                                            | Otros Ingresos Financieros                 | 5.570          | 10.341         |
|                                            | Gastos de Administración                   | 55.676         | 56.277         |
|                                            | <b>Utilidad Antes de Provisión</b>         | <b>4.249</b>   | <b>12.402</b>  |
|                                            | Gasto de Provisión                         | 9.668          | 11.708         |
|                                            | <b>Resultado del Ejercicio</b>             | <b>(6.906)</b> | <b>336</b>     |
| <b>PERSPECTIVA<br/>CIENTES</b>             | Clientes                                   | 83.433         | 89.315         |
|                                            | Usuarios Página Web                        | 16.819         | 28.993         |
|                                            | Usuarios App Móvil                         | 2.088          | 11.561         |
|                                            | Transacciones por Corresponsales Bancarios | 35.877         | 45.768         |
|                                            | Tarjetas de Crédito                        | 26.435         | 27.736         |
|                                            | Tarjetas Débito                            | 50.125         | 58.415         |
|                                            | Beneficiarios convenio de Nómina           | 11.655         | 11.060         |
|                                            | Indicador de Rentención                    | 93,72%         | 92,63%         |

## INTEGRANTES JUNTA DIRECTIVA

### PRINCIPALES

FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ (Presidente)  
JORGE ELIÉCER CRUZ ORTIZ  
JUAN MANUEL IGUARÁN MENDOZA  
LEONARDO OMAR MARTÍNEZ RIVAS (Vicepresidente)  
GUSTAVO ADOLFO SINTES ULLOA  
ISNARDO RUEDA PIMIENTO  
RICARDO MARCELO BETANCUR CORREA

### SUPLENTE

NURY MARLENY HERRERA ARENALES  
GUSTAVO ZUÑIGA CORDOBA  
  
PIEDAD VÉLEZ ZAPATA  
ANTONIO VENANZI HERNANDEZ  
JUAN DE JESÚS BECERRA CHAPARRO

## INTEGRANTES DIRECCIÓN GENERAL

LUIS ALFONSO VERA OSORIO  
CESAR FERNANDO SUAREZ CADENA  
SULAY DEL CARMEN CÓRDOBA CUESTA  
NOHORA LILIANA GONZÁLEZ AMÍN  
JUAN CARLOS AVELLANEDA SANCHEZ  
CARLOS ENRIQUE GARRIDO TEJADA  
FERNANDO AUGUSTO PORTILLA HERRERA  
SANDRA MARIA SANCHEZ FORERO  
LUIS JAIRO SALINAS CLAVIJO  
LUCY PAOLA CAICEDO ORTIZ  
ANDREA LINARES RODRIGUEZ

Presidente Ejecutivo  
Gerente de Crédito y Cartera  
Gerente Comercial  
Gerente Administrativa y Financiera  
Gerente de Tecnología e Innovación  
Gerente Riesgos - Oficial Cumplimiento  
Secretario General - Director Jurídico  
Directora de Gestión Humana  
Director Ejecutivo de Auditoría  
Directora de Planeación  
Directora de Experiencias

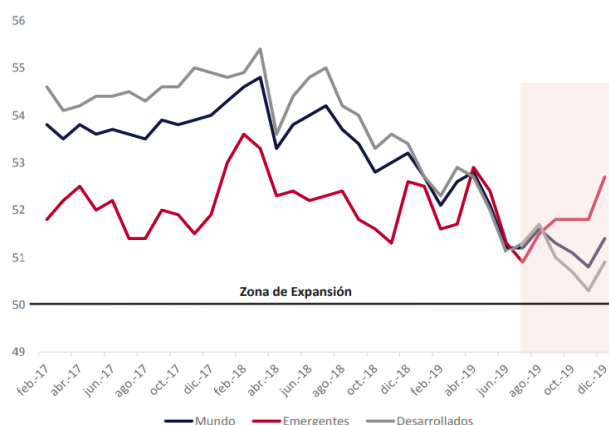
## 1. ENTORNO ECONÓMICO

(Fuente: Banco de la República, Superfinanciera, DANE, ANIF, Bancolombia, Asociación Nacional de Empresarios ANDI, Banco de la República, FiducolDEX)

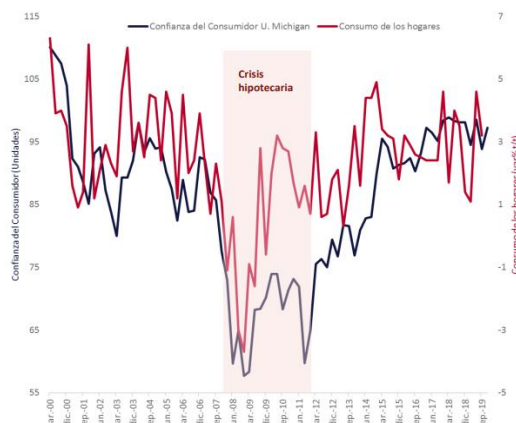
### 1.1 ENTORNO MACROECONOMICO

2019 finalizó con un entorno macroeconómico y financiero de las grandes economías del mundo más favorable, conteniendo así las expectativas de una posible recesión global en el corto plazo. Las decisiones de estabilidad en la política monetaria por parte del FED, y del BCE, los avances moderados de la inflación y el repunte de los índices manufactureros observado en 4T19, han llevado a mejorar las perspectivas de la economía global. Sin embargo, aún existen riesgos geopolíticos que se mantienen latentes, luego de las tensiones recientes entre EE.UU e Irán, la incertidumbre sobre el futuro de los diálogos comerciales entre EE.UU y China y las elecciones presidenciales en EE.UU.

PMI compuesto global, emergentes y desarrollados. En puntos, hasta Dic 2019.



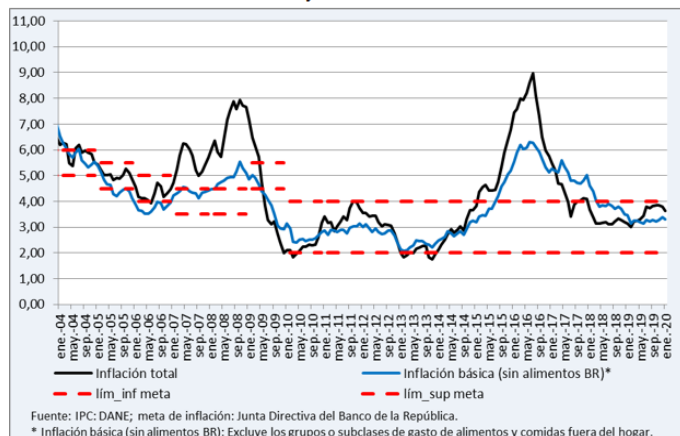
EE. UU.: Confianza del consumidor vs consumo de los hogares. Datos trimestrales, hasta dic-19



Fuente: FiducolDEX

En el entorno local, pese a que los principales indicadores líderes sugirieron una pérdida de tracción de la economía, se destacan indicadores como la inflación que cerró el año en el rango de tolerancia del Emisor, lo que le dio un espacio adicional a que las tasas de interés se mantuvieran bajas.

Inflación y meta de inflación

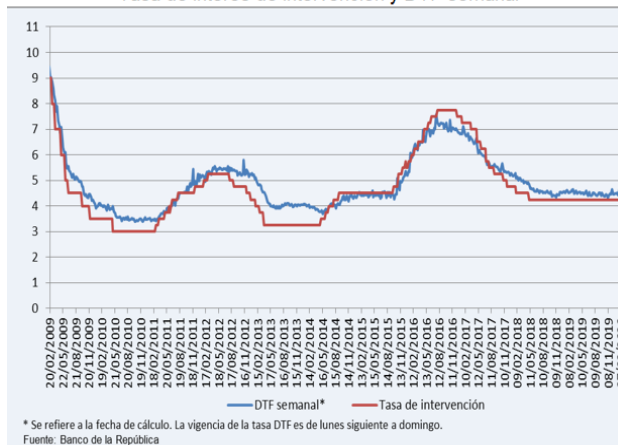


Fuente: IPC: DANE; meta de inflación: Junta Directiva del Banco de la República.

\* Inflación básica (sin alimentos BR): Excluye los grupos o subclases de gasto de alimentos y comidas fuera del hogar.

Fuente: Banco de la República

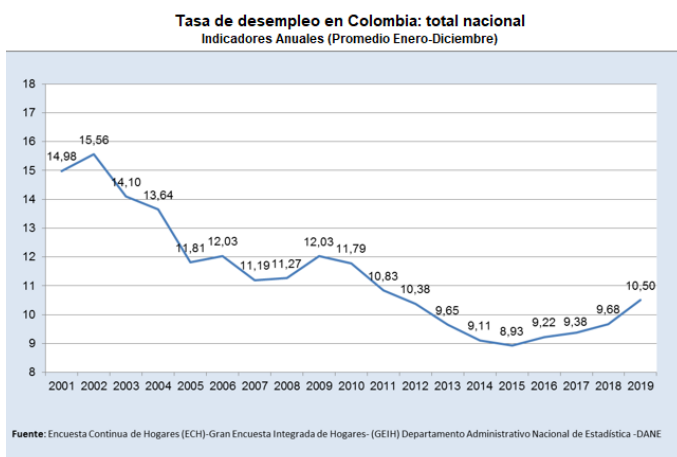
Tasa de interés de intervención y DTF semanal



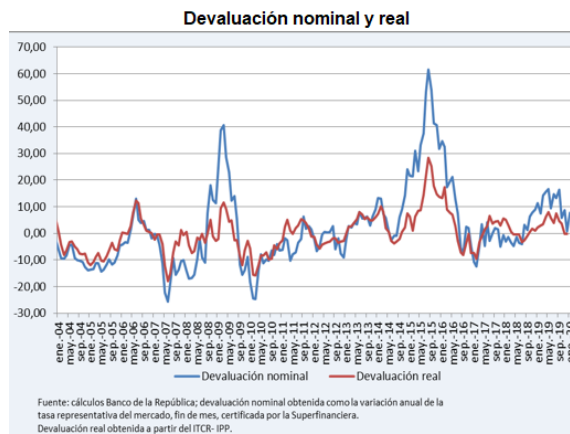
\* Se refiere a la fecha de cálculo. La vigencia de la tasa DTF es de lunes siguiente a domingo.

Fuente: Banco de la República

No obstante, la tasa de desempleo se mantuvo al alza durante 2019, mientras que en los mercados financieros el entorno global favoreció el desempeño de los activos locales durante gran parte del año. Finalizando el año, la disipación de las manifestaciones sociales en el país y la aprobación de la Ley de Crecimiento favorecieron este comportamiento. Por su parte, la tasa de cambio finalizó el 2019 en niveles de \$3,294, con una devaluación anual del 1.4%.



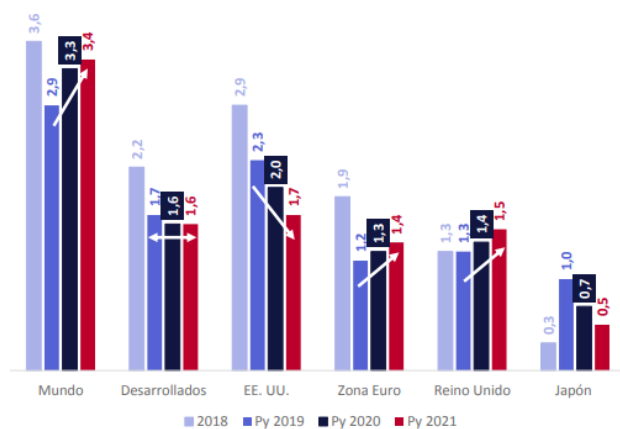
Fuente Banco de la República



## 1.2 ¿QUÉ SE ESPERA PARA 2020?

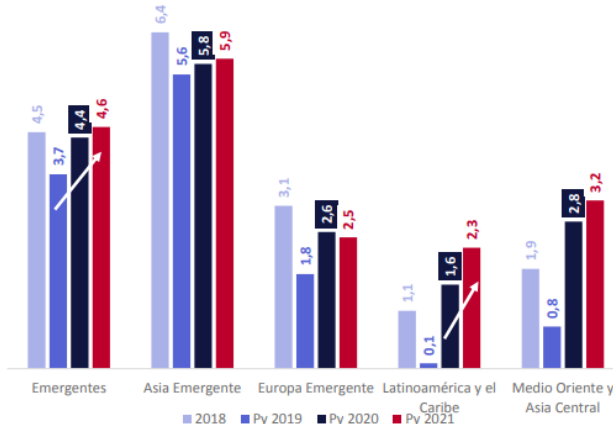
Para el 2020 las tendencias globales son particularmente desafiantes para los países emergentes, dada la desaceleración de la actividad y el comercio mundial, la alta incidencia de los fenómenos políticos, la debilidad en los precios de las materias primas y las tendencias de globalización. En EE.UU se espera que continúe la flexibilización de la política monetaria y que el crecimiento este soportado en la demanda privada.

Crecimiento observado y esperado para el mundo y principales países desarrollados. Var% a/a. Informe Enero 2020.



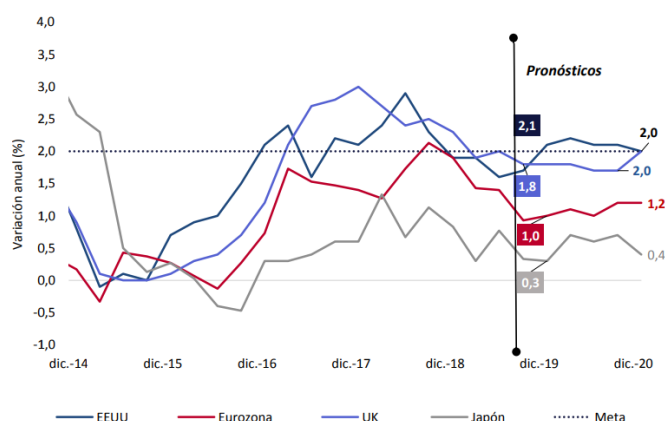
Fuente: Fiducoldex

Crecimiento observado y esperado para Emergentes. Var% a/a



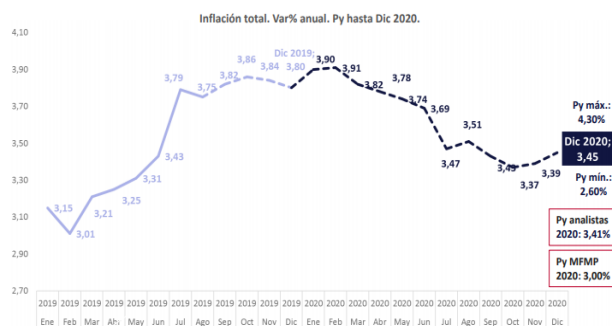
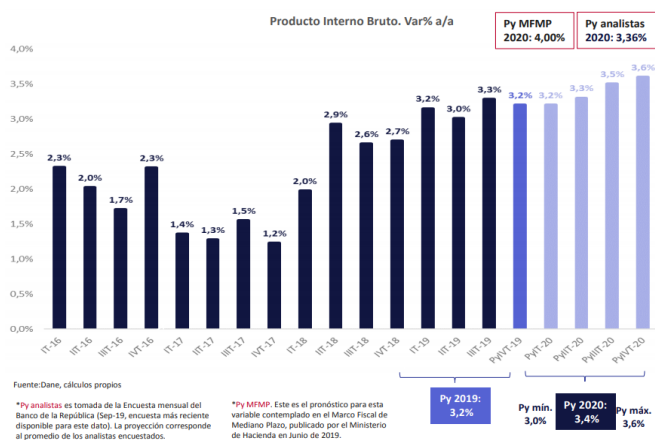


Inflación de las principales economías desarrolladas. Var% a/a.



Fuente: Fiducoldex

A nivel local se espera que el crecimiento este por encima del 3% y que el gasto agregado siga siendo jalonado por la demanda interna; por su parte, la construcción y la industria serán claves para el seguimiento en 2020. Asimismo, se espera crecimiento sólido del consumo privado, tasas de interés en niveles atractivos. Por su parte los aspectos que podrían afectar el crecimiento serían la debilidad económica global y regional, altos niveles de desempleo y la incertidumbre frente al marco tributario. Finalmente, en cuanto a la inflación, se espera que continúe dentro del rango meta del Banco de la República, lo que implica estabilidad en política monetaria. En cuanto a la tasa de cambio la expectativa es que cierre 2020 en niveles cercanos \$3.320.

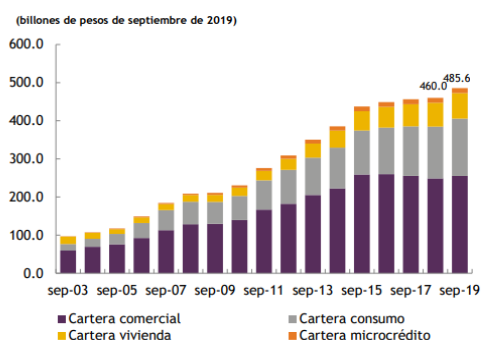


Fuente: Fiducoldex

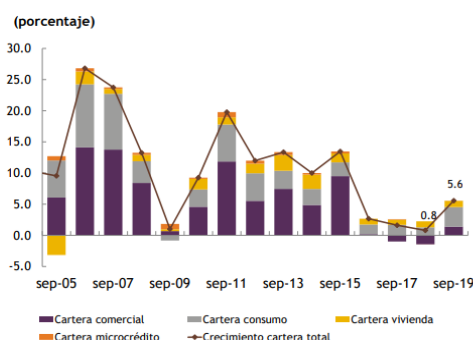
### 1.3 SISTEMA FINANCIERO

De acuerdo con el último informe de Estabilidad Financiera publicado por el Banco de la República, como consecuencia de un entorno macroeconómico más positivo, a partir de septiembre de 2018 la cartera bruta total de los establecimientos de crédito ha mostrado una recuperación, alcanzando \$485.6 billones a septiembre de 2019 y una tasa de crecimiento del 5.6% real anual. Al descomponer dicha tasa de crecimiento se encuentra que la cartera de consumo es la que más contribuye a la recuperación mencionada. Sin embargo, esta dinámica también responde a la recuperación de la cartera comercial que dejó de contribuir negativamente al crecimiento de la cartera total. Con respecto a la calidad de la cartera, el Indicador de calidad por riesgo y el Indicador de calidad por mora continuaron mostrando reducciones.

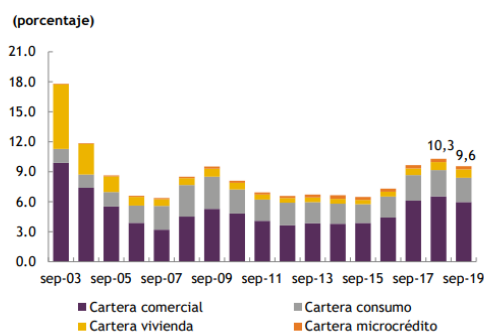
#### A. Evolución del saldo



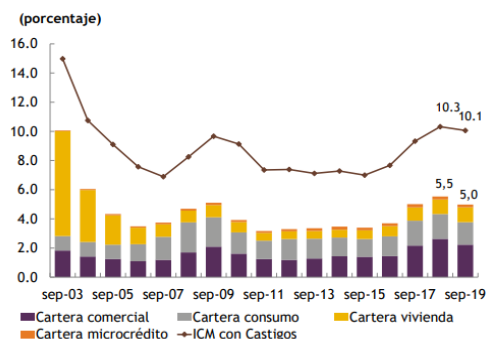
#### B. Contribución al crecimiento por modalidad



#### C. Indicador de calidad por riesgo



#### D. Indicador de calidad por mora con y sin castigos



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia; cálculos Banco de la República.

### Cartera Comercial

La cartera comercial continúa siendo la modalidad que exhibe la mayor participación dentro del total de los establecimientos de crédito y, en contraste con la tendencia negativa observada desde el 2016, ha presentado expansiones en lo corrido del año. A septiembre de 2019, los créditos comerciales representaron el 52.6% del total, con un saldo de \$255.3 billones. Por su parte, el crecimiento real anual de esta modalidad se ubicó en 2.6%, cifra todavía menor al promedio de los últimos cinco años (3.6%).



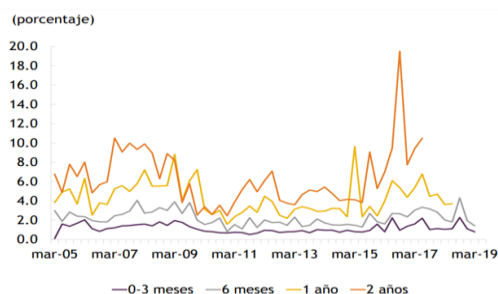
Cartera comercial crecimiento real anual cartera bruta, riesgosa y vencida



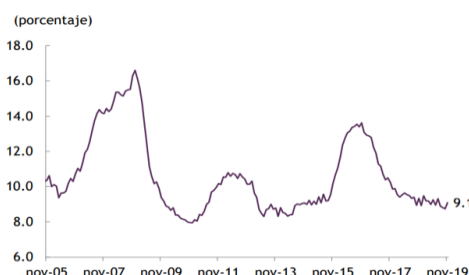
Cartera comercial indicadores de calidad por riesgo y por mora



Cartera comercial por cosechas



Cartera comercial tasas de interés

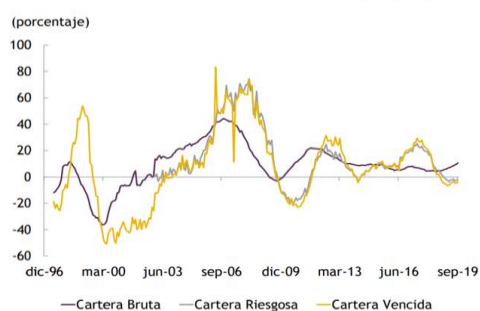


Fuentes: Superintendencia Financiera de Colombia (SFC); cálculos Banco de la República.

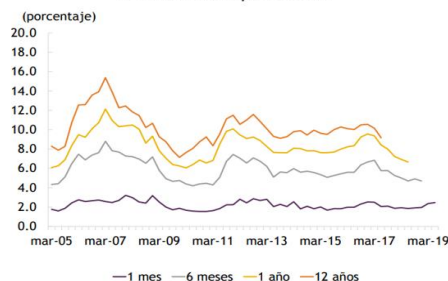
## Cartera Consumo

La participación de la cartera de consumo en la cartera total de los establecimientos de crédito ascendió en septiembre de 2019 a 30.9%, equivalente a \$150.2 billones, con lo que se mantiene como la segunda modalidad más importante dentro del portafolio de crédito del sistema financiero. La dinámica de la cartera de consumo se concentra en las modalidades de libre inversión, libranza y tarjetas de crédito.

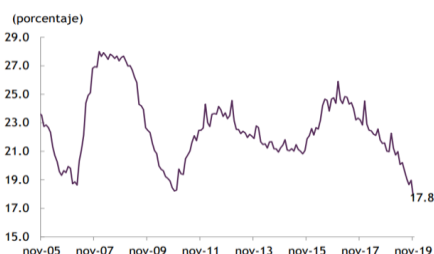
Cartera consumo crecimiento real anual cartera bruta, riesgosa y vencida



Cartera consumo por cosechas



Cartera Consumo tasas de interés



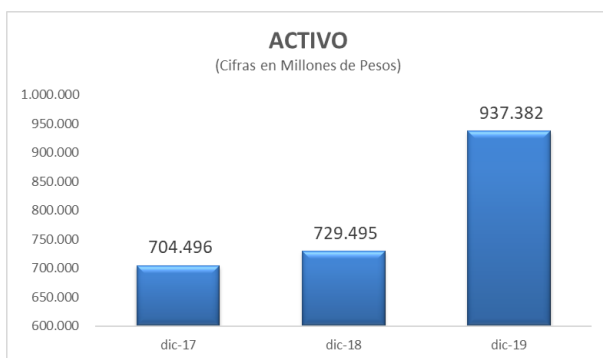
Fuentes: Superintendencia Financiera de Colombia (SFC); cálculos Banco de la República.

## 2. FINANCIERA JURISCOOP

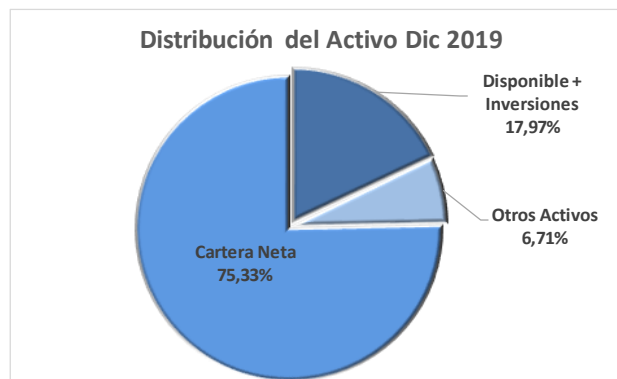
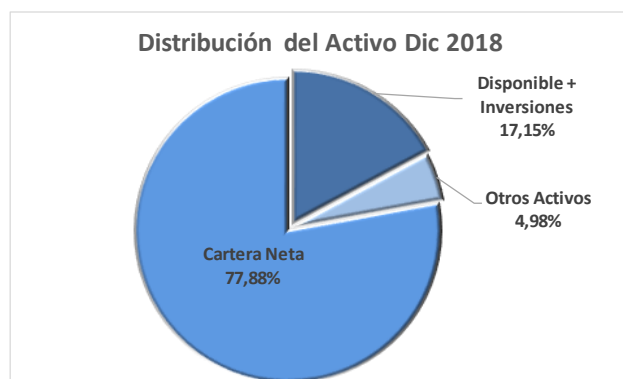
El 2019 fue un año muy positivo para Financiera Juriscoop, ya que logró generar utilidades positivas acorde con lo establecido en el plan estratégico, superó las expectativas de crecimiento con estrategias de mercado diferenciadas en captación y colocación para los nichos de mercados establecidos, de igual manera se continuó con la implementación del CRM lo que permitió mejorar los indicadores de productividad y seguimiento comercial. Con el fortalecimiento de los modelos de otorgamiento, así como de los procesos de seguimiento y recuperación logró mejores indicadores de calidad y pérdida esperada en las diferentes líneas de crédito. Se consolidó la unidad de banca seguros, mejoraron los resultados de la unidad de banca electrónica y los indicadores de eficiencia y liquidez también lo hicieron sustancialmente.

### 2.1 GESTIÓN FINANCIERA

#### 2.1.1 ACTIVO

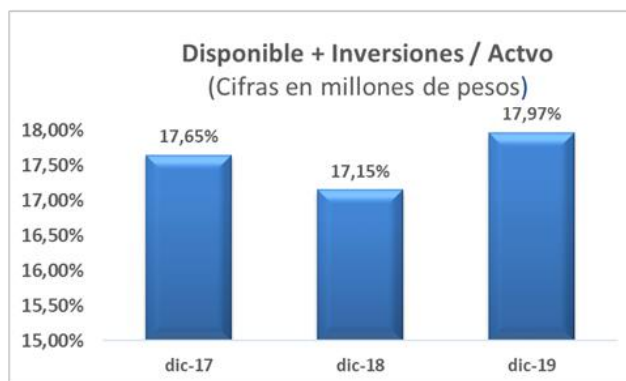


El activo registró un crecimiento del 28.5% con respecto al año anterior. El crecimiento se dio principalmente por el crecimiento de la cartera neta (\$137,994 millones), principal componente del activo, seguido por las inversiones (\$28,071 millones), el disponible (\$15,262 millones), mientras que los otros activos crecieron \$26,560 millones, debido a la aplicación de la NIIF 16 respecto a la propiedad planta y equipo por los derechos de uso, lo cuales cerraron el año con un saldo de \$19,128 millones.

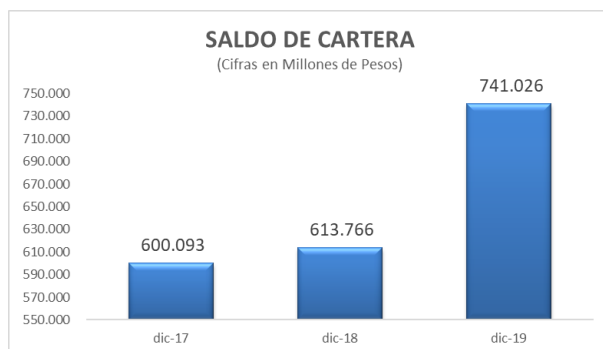


A 31 de diciembre de 2019, la entidad contaba con un activo por impuesto diferido del orden del \$6.923 millones, el cual se espera amortizar entre el año 2020 y 2025, atendiendo los vencimientos de las compensaciones de los créditos fiscales.

El saldo de bienes recibidos en pago cerró en \$3,306 millones. En 2019 se recibieron 1 finca, 6 vehículos y 1 edificio y se vendieron 1 lote, 5 vehículos, 3 garajes, 4 depósitos y los kits escolares. La administración continúa comprometida con el plan para realizar las ventas de los inmuebles.



## • CARTERA

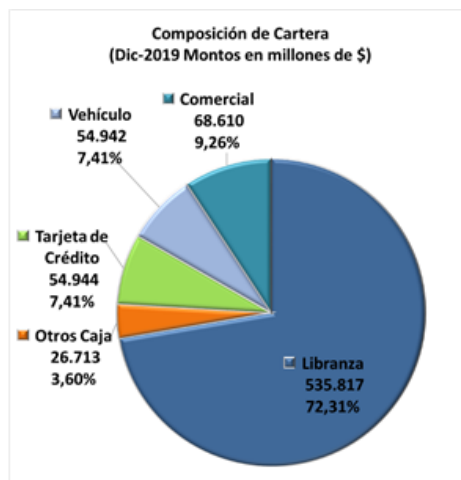
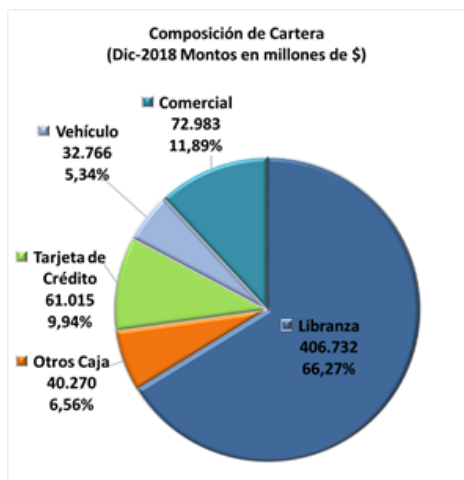


| SALDOS CARTERA   | dic-18          |               | dic-19         |              |
|------------------|-----------------|---------------|----------------|--------------|
|                  | Crec. \$        | Crec. %       | Crec. \$       | Crec. %      |
| <b>CARTERA</b>   | <b>13.673</b>   | <b>2,3%</b>   | <b>127.260</b> | <b>20,7%</b> |
| <b>Consumo</b>   | <b>33.241</b>   | <b>6,5%</b>   | <b>131.633</b> | <b>24,3%</b> |
| <i>Libranza</i>  | 24.157          | 6,3%          | 129.084        | 31,7%        |
| <b>Caja</b>      | <b>9.084</b>    | <b>7,3%</b>   | <b>2.549</b>   | <b>1,9%</b>  |
| TC               | 400             | 0,7%          | (6.071)        | -9,9%        |
| Vehículo         | 15.823          | 93,4%         | 22.171         | 67,7%        |
| Otros Caja       | (7.139)         | -15,1%        | (13.551)       | -33,7%       |
| <b>Comercial</b> | <b>(19.568)</b> | <b>-21,1%</b> | <b>(4.373)</b> | <b>-6,0%</b> |

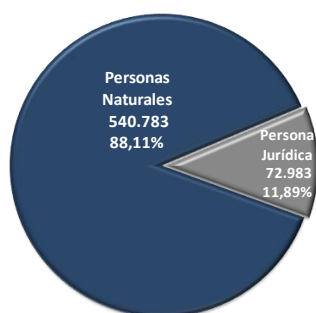
Durante el año 2019 Financiera Juriscoop presentó un incremento en el portafolio de su cartera de \$127,260 millones, lo que equivale a un crecimiento en términos porcentuales del 20.73%. La modalidad consumo creció un 24.34% influenciado por la cartera de libranza que durante el año siguió un comportamiento positivo creciendo el 31.74%, mientras que los productos por caja crecieron 1.90%.

La cartera comercial cerró 2019 con un saldo de \$68,610 millones disminuyendo su participación sobre el saldo total de cartera; no obstante, el producto viene con una moderada recuperación desde el segundo semestre de año anterior, ya que la entidad de acuerdo con lo establecido en el direccionamiento estratégico ha orientado hacia la colocación de crédito comercial a través de la

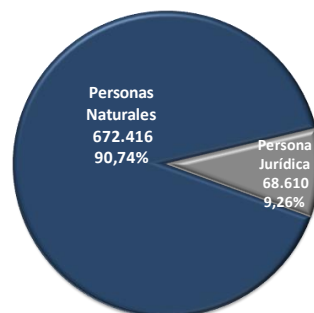
Banca Social, esto debido al mayor conocimiento que Financiera Juriscoop posee actualmente en entidades como Fondos, Cooperativas y en general empresas pertenecientes al sector solidario.



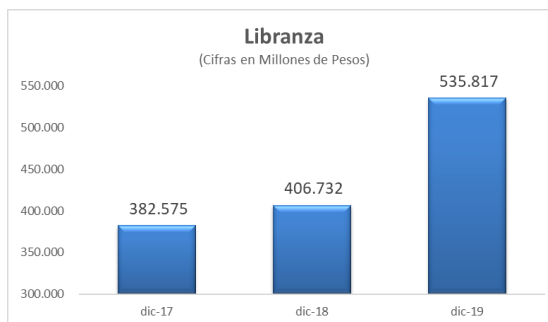
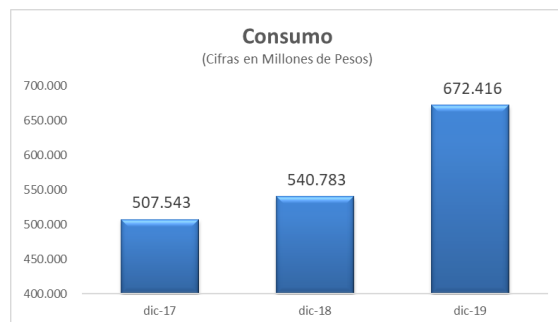
**Cartera por Tipo de Cliente - Dic 2018**  
(Saldo en Millones de \$)

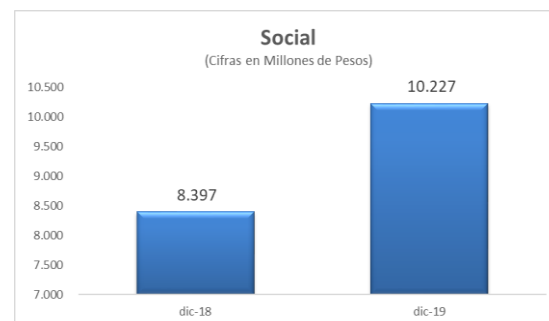
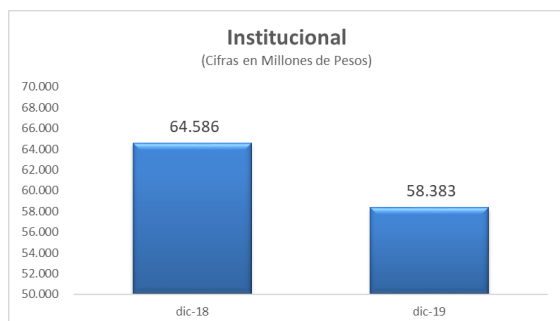
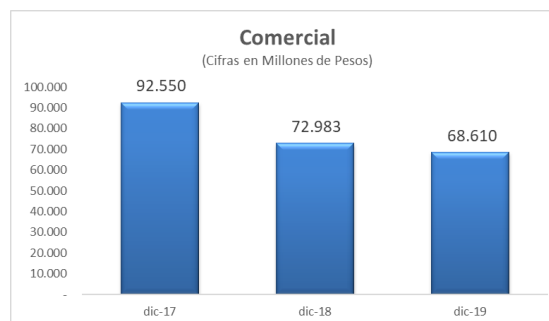
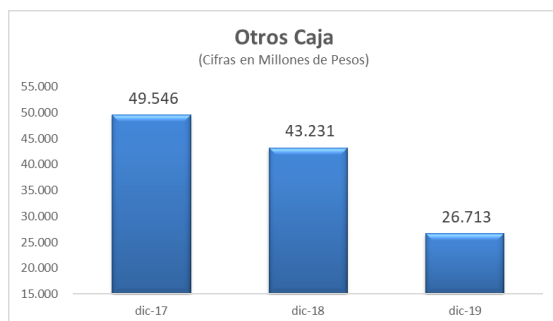
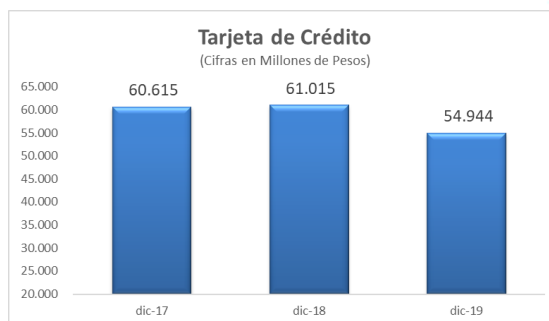
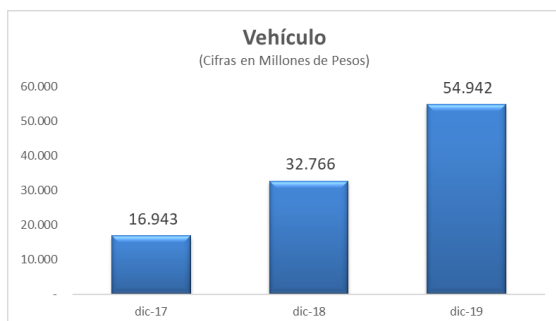


**Cartera por Tipo de Cliente - Dic 2019**  
(Saldo en Millones de \$)



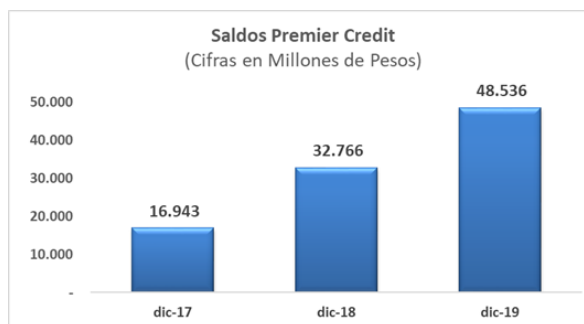
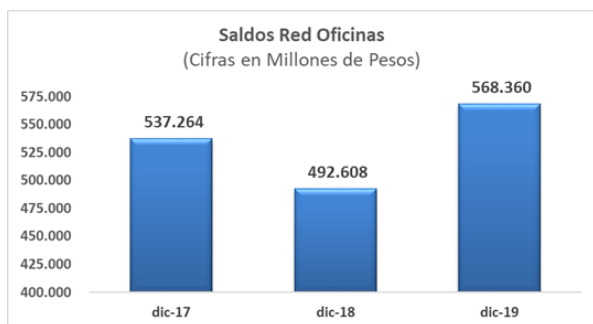
## Evolución Cartera por Producto

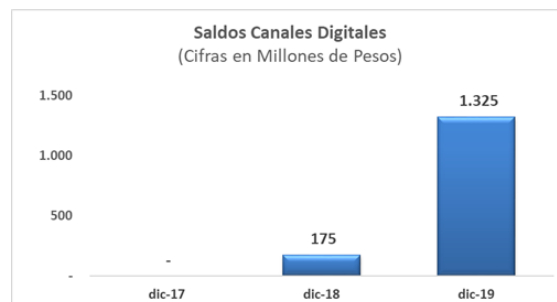
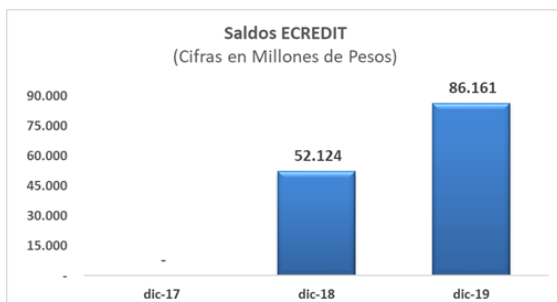




### Evolución de Cartera por Canal:

Por canales se destaca que dentro de la modalidad de consumo, el canal E-Credit presentó un crecimiento del 65.30% en el año, alcanzando un saldo de \$86,161 millones a diciembre, mientras que Premier Credit creció el 48,12% y el canal directo el 28.26%; por su parte el canal digital creció el \$1,150 millones.





## Tasas de Interés

| TASAS CARTERA       | dic-18        | dic-19        |
|---------------------|---------------|---------------|
| <b>CARTERA</b>      | <b>16,56%</b> | <b>15,22%</b> |
| <b>Consumo</b>      | <b>17,27%</b> | <b>15,84%</b> |
| <i>Libranza</i>     | 15,94%        | 14,83%        |
| <b>Caja</b>         | <b>21,31%</b> | <b>19,79%</b> |
| TC                  | 24,93%        | 24,49%        |
| Vehículo            | 15,03%        | 14,61%        |
| Otros Caja          | 20,95%        | 20,75%        |
| <b>Comercial</b>    | <b>10,02%</b> | <b>9,17%</b>  |
| Banca Institucional | 9,77%         | 9,36%         |
| Banca Social        | 11,97%        | 8,12%         |

En 2019 la tasa promedio de cartera bajó 134 puntos básicos, principalmente por el aumento en la participación de la línea de libranza.

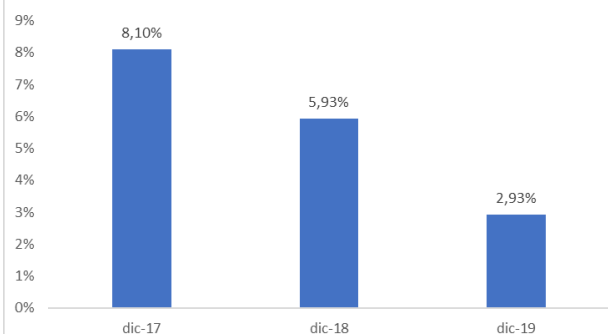
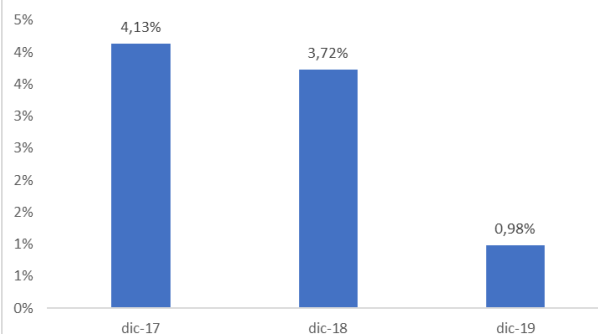
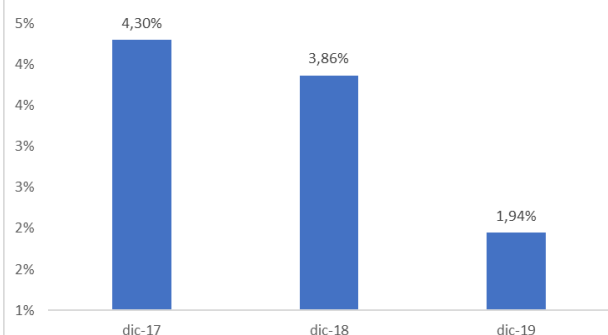
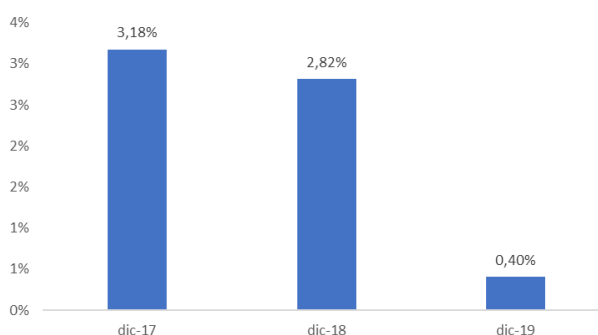
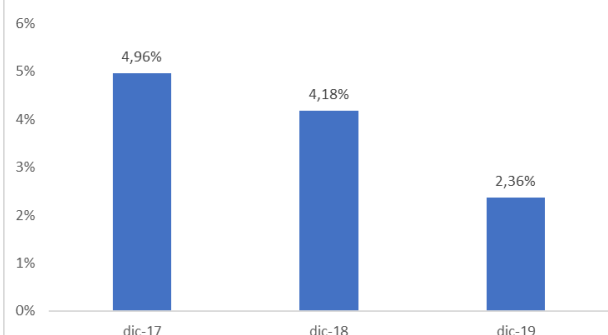
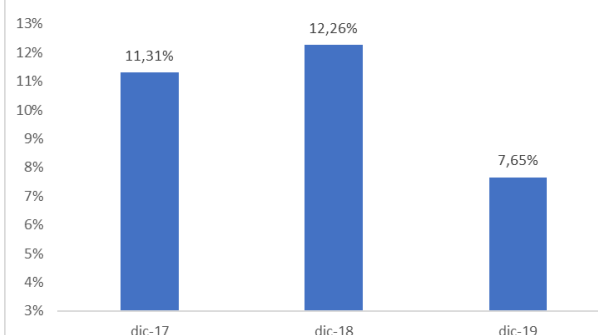
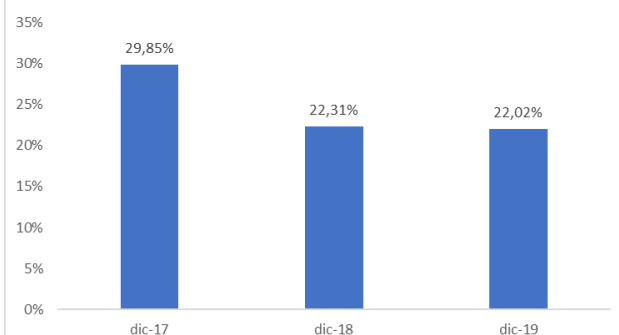
## Indicadores de Cartera

Con el fin de mejorar los indicadores de la calidad de cartera vencida, pérdida esperada y cobertura de cartera vencida, la entidad trabajó en siguientes estrategias en 2019:

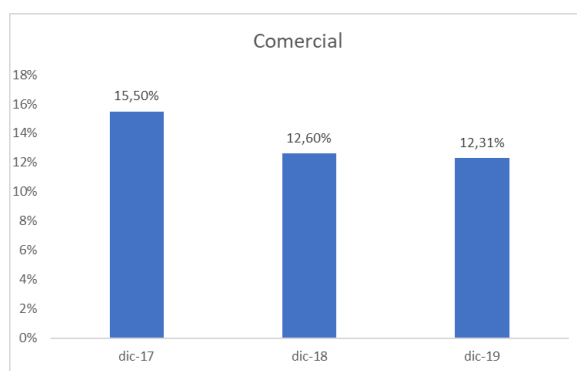
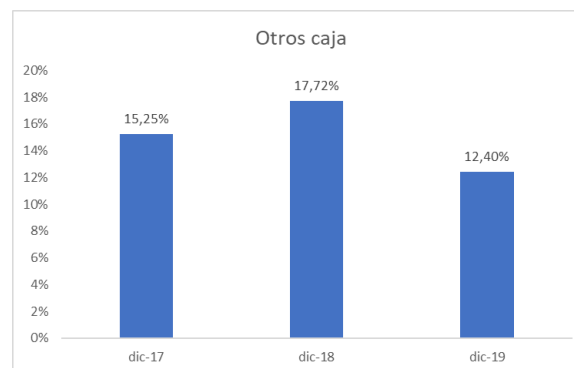
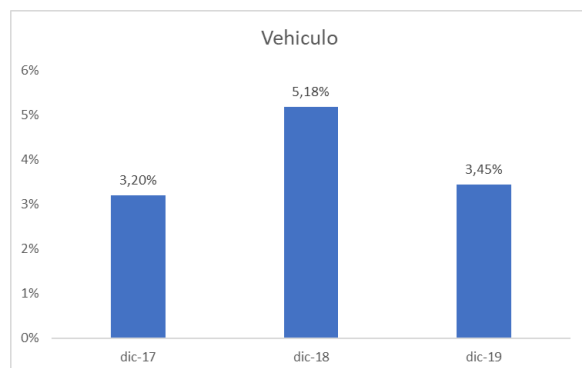
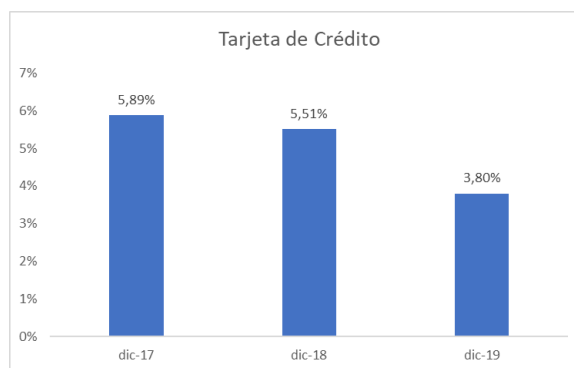
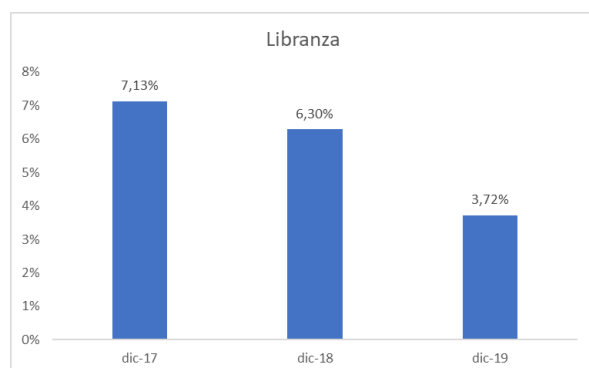
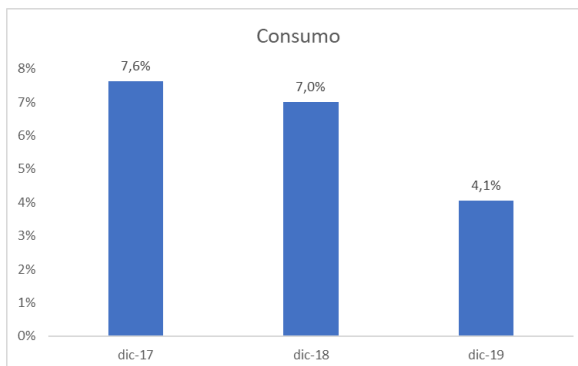
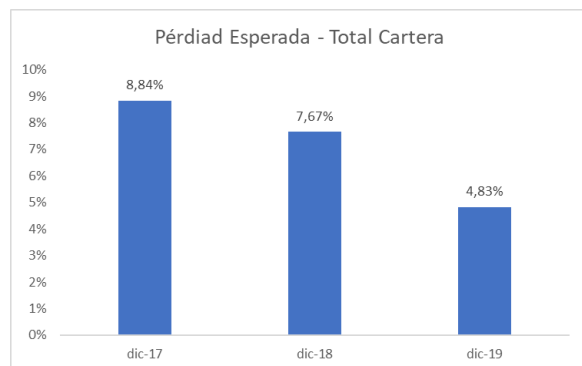
- Otorgamiento: Se implementaron los nuevos modelos de originación con mejor desempeño para las modalidades de libranza, tarjeta de crédito, crédito por caja y comercial.
- Operación: Fortalecimiento de la gestión preventiva con fuerte énfasis en el proceso operativo de libranza.
- Seguimiento y recuperación: Fortalecimiento de la gestión administrativa, con 4 casas de cobro y seguimiento riguroso; además la gestión de seguro de desempleo, fondo de garantías y en general de colaterales.
- Fortalecimiento de la gestión de cobro jurídico.

Es así como en las siguientes gráficas se pueden observar los resultados en el indicador de calidad de cartera vencida por producto:

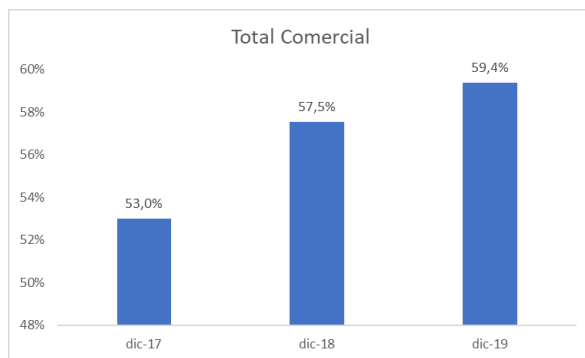
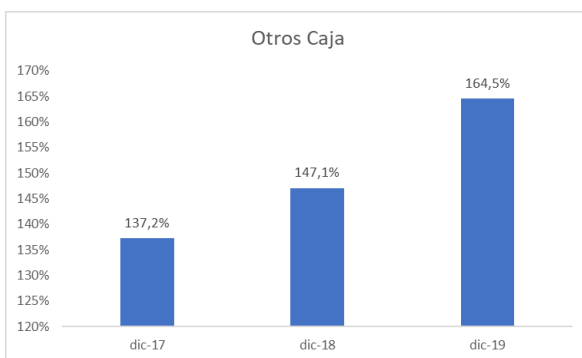
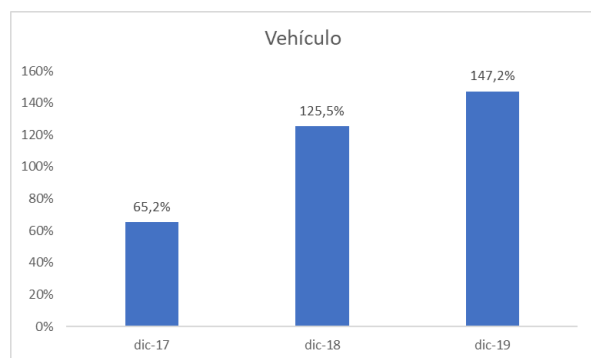
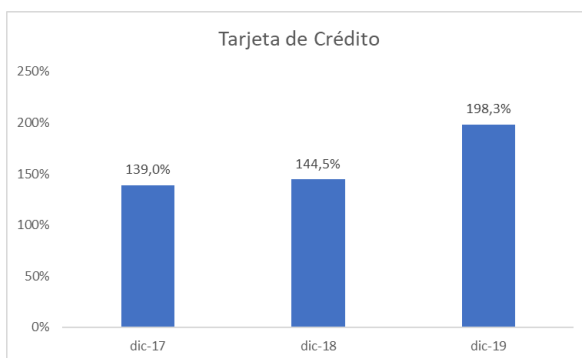
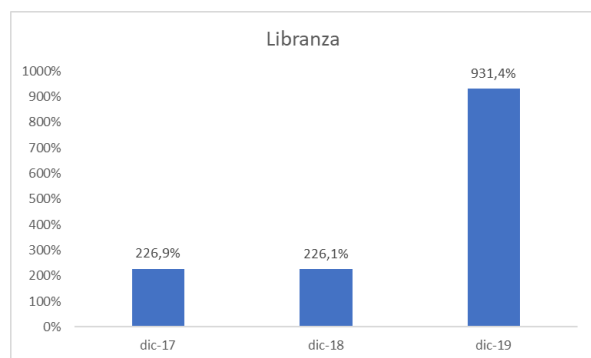
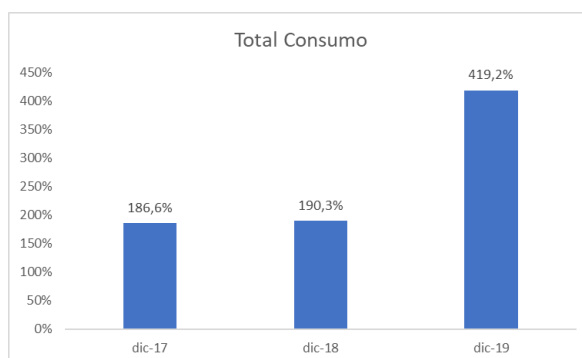
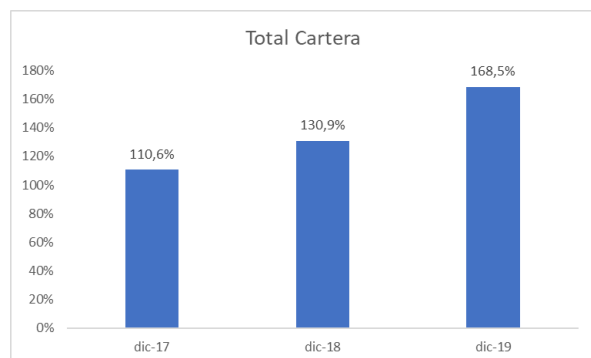


**Indicador de Cartera Venciada - Total Cartera**

**Consumo**

**Tarjeta de Crédito**

**Libranza**

**Vehiculo**

**Otros Caja**

**Comercial**


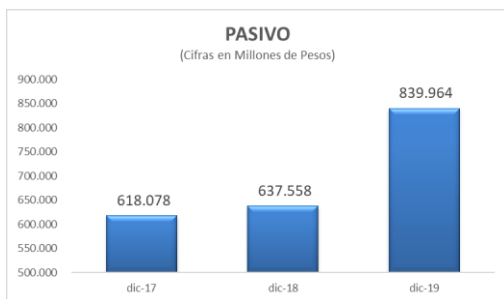
Los indicadores de pérdida esperada por producto son:



Respecto a los indicadores de cobertura de cartera vencida:

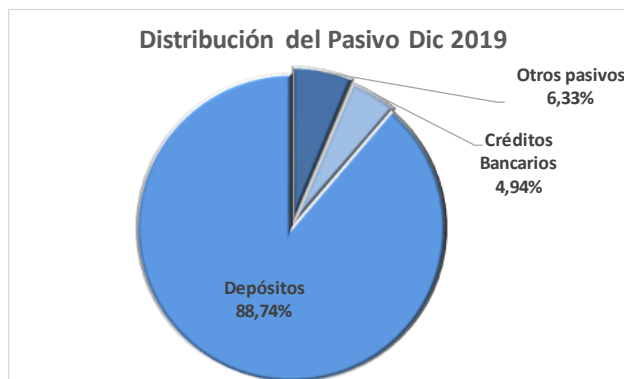
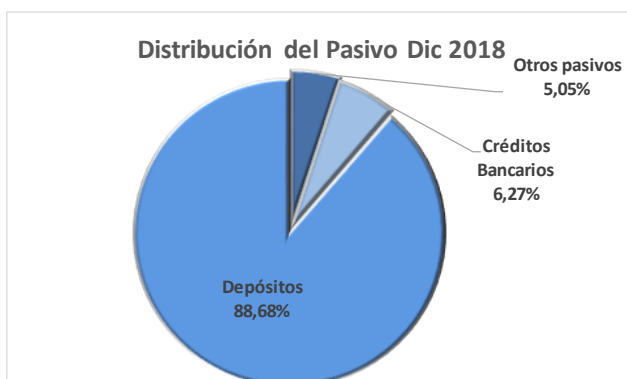


## 2.1.2 PASIVO



El pasivo total presentó un crecimiento del 31.75% con respecto al año anterior; esto se dio producto del aumento en el rubro de los depósitos y exigibilidades, los cuales registraron una variación del 31.84%, dada la dinámica de las captaciones durante el año.

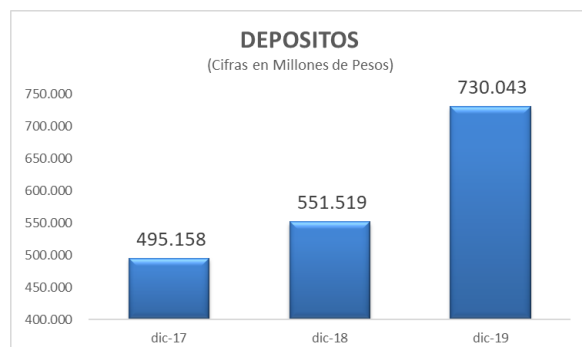
El pasivo de la compañía se compone de la siguiente manera:



Debido al crecimiento que presentaron los depósitos, principal instrumento de fondeo de la entidad, no hubo necesidad de optar por un financiamiento mayor con entidades externas, razón por la cual los créditos bancarios no presentaron variaciones importantes.

El crecimiento observado en los otros pasivos, obedeció principalmente por el rubro de pasivos por arrendamientos, debido a la aplicación de la NIIF 16, donde el impacto más significativo corresponde al cambio de contrato de arrendamiento operativo a contrato de arrendamiento financiero del Edificio donde se encuentra ubicada la Dirección General.

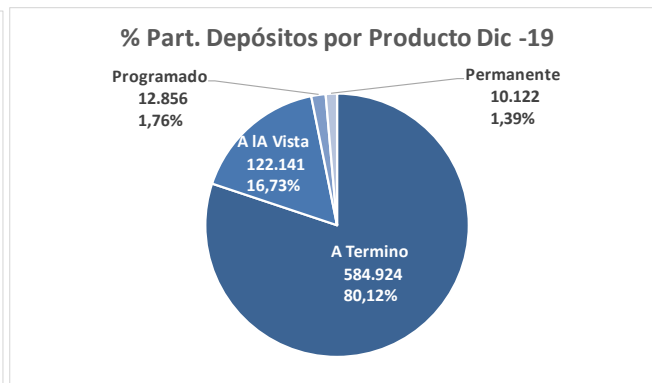
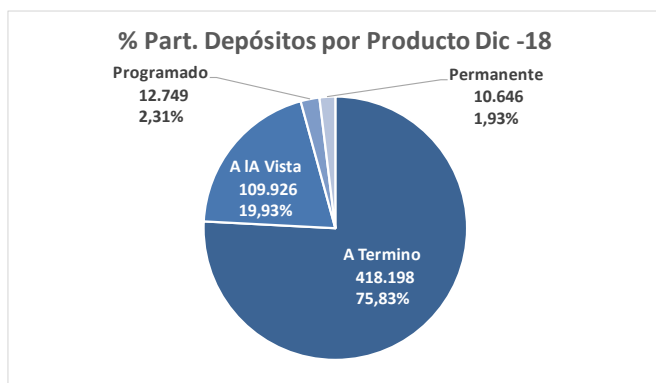
### • DEPOSITOS



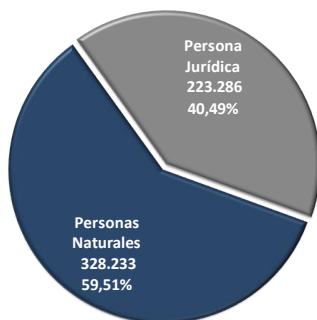
| SALDOS<br>DEPÓSITOS | dic-18        | dic-19         |              |
|---------------------|---------------|----------------|--------------|
|                     | Crec. \$      | Crec. \$       | Crec. %      |
| <b>DEPOSITOS</b>    | <b>67.924</b> | <b>178.523</b> | <b>32,4%</b> |
| A LA VISTA          | - 8.210       | 12.215         | 11,1%        |
| A TERMINO           | 74.500        | 166.726        | 39,9%        |
| PERMANENTE          | - 182         | (524)          | -4,9%        |
| PROGRAMADO          | 1.815         | 106            | 0,8%         |

En cuanto a los depósitos, en lo corrido del año se generó un crecimiento de \$178,523 millones, principalmente a través de depósitos a término, los cuales registraron un crecimiento de \$166,726 millones, mientras que los depósitos a la vista registran un crecimiento de \$12,215 millones.

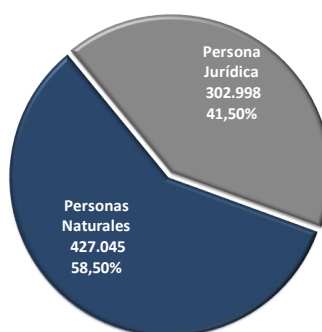
A continuación se puede observar la composición de los depósitos por producto y por tipo de cliente:



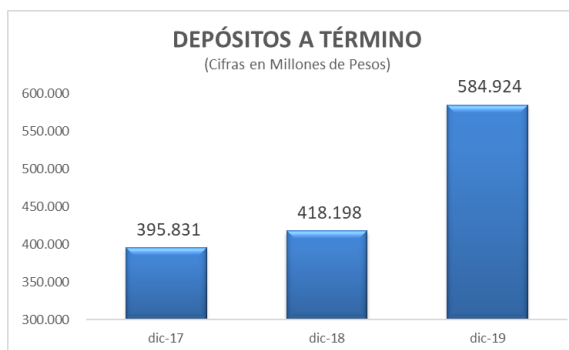
**Dépositos por Tipo de Cliente - Dic 2018**  
(Saldo en Millones de \$)

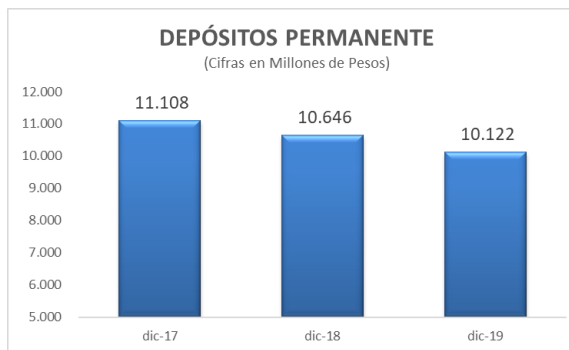
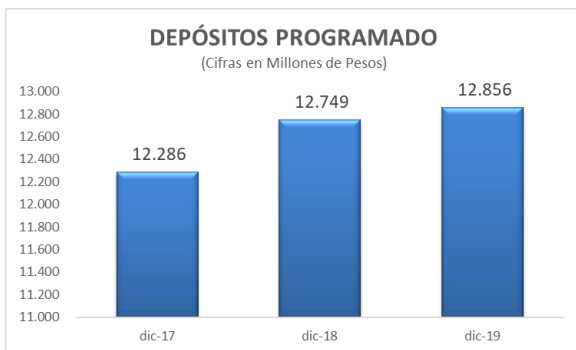


**Dépositos por Tipo de Cliente - Dic 2019**  
(Saldo en Millones de \$)

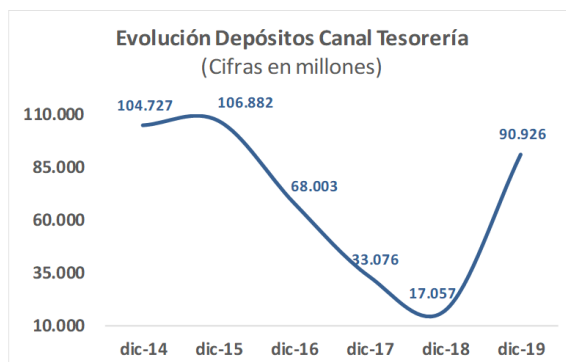
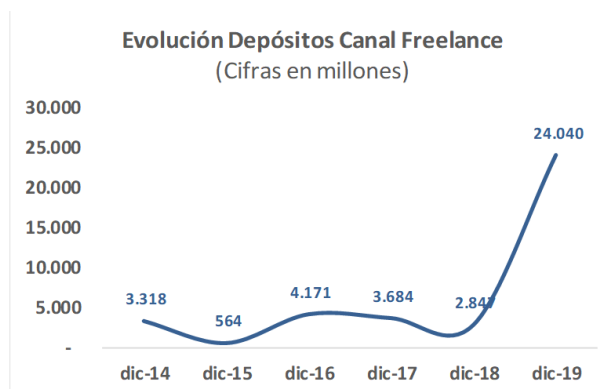
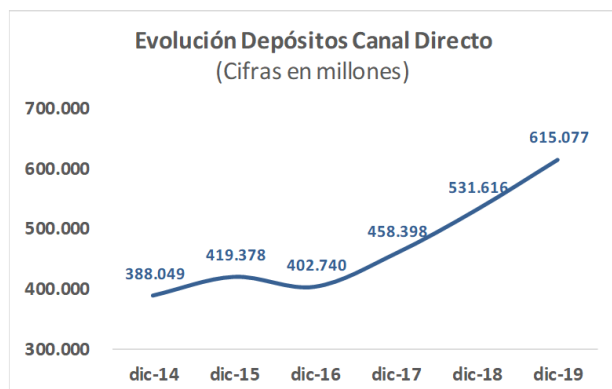
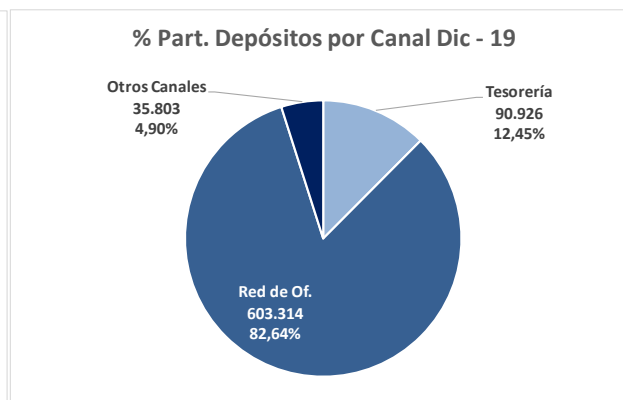
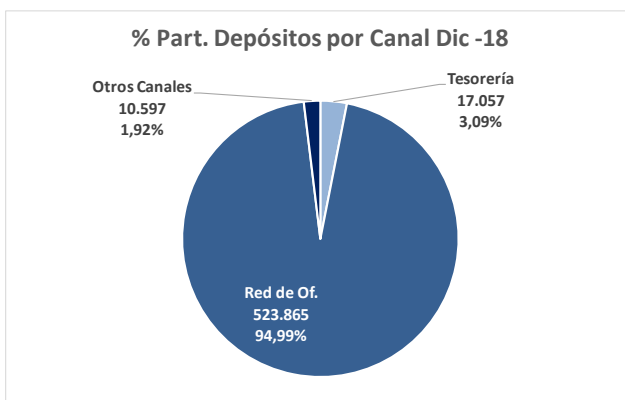


## Evolución Depósitos por Producto





### Depósitos por Canal





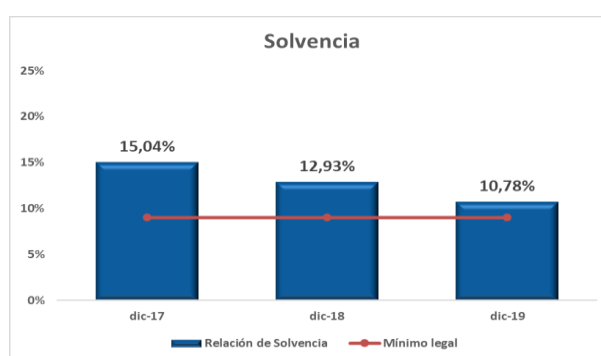
Como se observa, durante 2019 todos los canales de captación de la entidad presentaron un comportamiento creciente. Las mejores condiciones del mercado y una percepción más positiva de la entidad por los resultados obtenidos, generaron mayor confianza en nuestros clientes. Es así como el canal directo (oficinas) aportó \$83,461 millones al crecimiento, la tesorería \$73,869 millones y el canal de Freelance \$21,194 millones. Es importante recordar que la estrategia de captaciones está enfocada en el canal directo en el segmento de personas naturales con un menor costo del fondo y una baja concentración de los depósitos.

### Tasa de Interés

| TASAS DEPÓSITOS | dic-18 | dic-19 |
|-----------------|--------|--------|
| DEPOSITOS       | 5,49%  | 5,69%  |
| A LA VISTA      | 2,19%  | 2,44%  |
| A TERMINO       | 5,75%  | 6,45%  |
| PERMANENTE      | 4,07%  | 4,00%  |
| PROGRAMADO      | 4,23%  | 3,27%  |

Por su parte, la estabilización de las tasas de interés en el mercado, junto con la estrategia de captaciones en el segmento de personas naturales, contribuyeron a mejorar el costo de los depósitos, cerrando el año con tasas promedio incluso menores a las proyectadas para 2019.

### 2.1.3 PATRIMONIO



Al cierre del 2019 el patrimonio tuvo un crecimiento de \$5,482 millones, cerrando con \$97,419 millones, el cual estuvo soportado en la capitalización autorizada por la asamblea general de accionistas celebrada en el mes de julio de 2019, donde se aprobó una emisión de 5.000 acciones de valor nominal de \$1 millón cada una, distribuida en tres etapas. Una vez aprobado por la Junta Directiva el respectivo reglamento de emisión de acciones y atendidas las sugerencias de la Superintendencia Financiera en relación con el mismo fue aprobado mediante la Resolución 1387 del 11 de octubre de 2019, con base en lo cual se dio inicio al trámite respectivo para la suscripción de 5.000 acciones ordinarias. Finalmente, el Ente de Control autorizó a la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia -Juriscoop para que suscribiera las cinco mil (5.000) acciones ordinarias de Financiera Juriscoop S.A.

La relación de solvencia cerró el año 2019 con un indicador del 10,78%, superior al mínimo regulatorio que se ubica en el 9%. Si bien es cierto se observa una reducción en el nivel del indicador respecto al año anterior, es importante resaltar que ese comportamiento se genera por el importante aprovechamiento del capital que tuvo la compañía durante el año 2019 gracias al destacado crecimiento que tuvo en su nivel de activos, jalonado principalmente por el importante

crecimiento en el saldo de la cartera de créditos. Importante señalar además que ese crecimiento en la cartera se logró gracias a un destacado comportamiento en el saldo de los depósitos

## 2.1.4 ESTADO DE RESULTADOS

El dinamismo en el ritmo de crecimiento registrado en el portafolio de la cartera durante 2019, con indicadores de calidad sustancialmente mejores que los presentados en los años anteriores, así como el crecimiento importante que presentaron las captaciones, aunado a los ingresos percibidos por retornos sustancialmente mejores y un control eficiente del gasto, permitieron obtener resultados favorables para la entidad.

### • UNIDADES DE NEGOCIO

| CONCEPTOS                          | dic-18         | dic-19        | Var. Anual   |
|------------------------------------|----------------|---------------|--------------|
| Negocio Intermediación             | 56.428         | 58.416        | 1.988        |
| Negocio de Banca Electrónica       | (2.495)        | (1.007)       | 1.487        |
| Negocio de Banca Seguros           | 1.120          | 2.607         | 1.488        |
| Negocio Tesorería                  | 3.334          | 4.103         | 769          |
| Otros ingresos                     | 1.156          | 3.452         | 2.296        |
| <b>Margen Financiero</b>           | <b>59.543</b>  | <b>67.571</b> | <b>8.028</b> |
| <b>Gastos Operación</b>            | <b>55.295</b>  | <b>55.169</b> | <b>(126)</b> |
| Gastos de Personal                 | 19.273         | 21.342        | 2.069        |
| Gastos Generales                   | 34.287         | 29.545        | (4.742)      |
| Depreciación y amortización        | 1.735          | 4.282         | 2.547        |
| <b>Utilidad antes de provisión</b> | <b>4.248</b>   | <b>12.403</b> | <b>8.154</b> |
| Provisiones netas                  | 9.668          | 11.708        | 2.040        |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>(5.420)</b> | <b>695</b>    | <b>6.115</b> |
| Impuestos                          | 1.487          | 359           | -            |
| <b>Utilidad neta</b>               | <b>(6.906)</b> | <b>336</b>    | <b>7.243</b> |

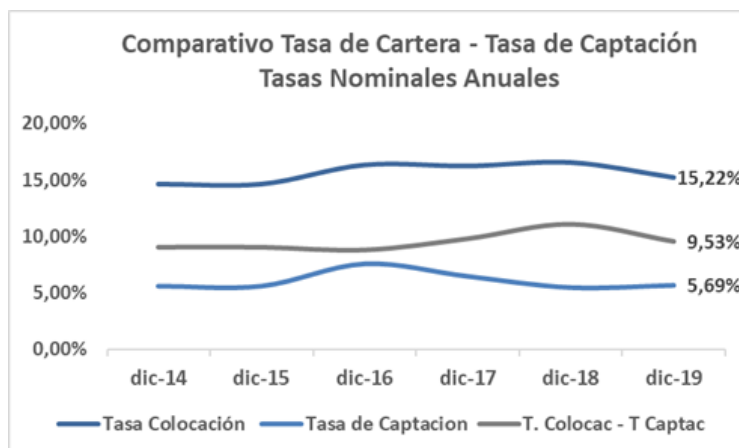
En 2019 todas las unidades de negocio presentaron un mejor desempeño, es así como la unidad de banca seguros creció el 132,86%, la unidad de banca electrónica mejoró su resultado en un 50,49% y por su parte la Tesorería y el negocio de intermediación crecieron el 23,07% y el 3,52%, respectivamente.

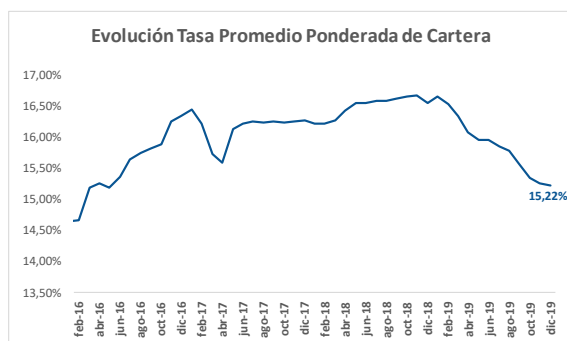
### Unidad de Intermediación

| INTERMEDIACION                               |               |                |                 |
|----------------------------------------------|---------------|----------------|-----------------|
| INTERMEDIACION                               | dic-18        | dic-19         | Variación Anual |
| <b>Ingreso Intereses</b>                     | <b>92.111</b> | <b>102.373</b> | <b>10.262</b>   |
| <b>Crédito de Consumo</b>                    | <b>84.117</b> | <b>96.095</b>  | <b>11.978</b>   |
| (+) Ingresos por Intereses Consumo           | 64.576        | 71.993         | 7.417           |
| (+) Ingresos Consumo Libre Inversión         | 60.742        | 65.766         | 5.024           |
| (+) Ingresos Consumo Vehículo                | 3.833         | 6.227          | 2.393           |
| (+) Ingresos por Intereses TC                | 15.038        | 14.282         | (756)           |
| (+) Ingresos por Intereses Mora Consumo      | 4.632         | 9.872          | 5.240           |
| (-) Amortización prima cartera               | (128)         | 51             | 179             |
| <b>Crédito Comercial</b>                     | <b>7.993</b>  | <b>6.277</b>   | <b>(1.716)</b>  |
| (+) Ingresos por Intereses Comercial         | 1.677         | 2.098          | 421             |
| (+) Ingresos por Intereses Redescuento       | 5.913         | 4.040          | (1.873)         |
| (+) Ingresos por Intereses Mora Comercial    | 403           | 139            | (263)           |
| <b>Costos Directos</b>                       | <b>35.683</b> | <b>43.956</b>  | <b>8.274</b>    |
| (-) Intereses Depositos                      | 31.066        | 37.441         | 6.375           |
| (-) Intereses Redescuento                    | 4.134         | 2.910          | (1.224)         |
| (-) Intereses Arrendamiento Financiero       | -             | 2.255          | 2.255           |
| (-) Recaudo cartera corresponsales bancarios | -             | 85             | 85              |
| (-) Comisión Captación                       | 483           | 1.265          | 782             |
| (-) Comisionistas de bolsa                   | 250           | 298            | 49              |
| (-) Campaña referidos                        | 233           | 960            | 727             |
| (-) Comisiones Onest                         | -             | 7              | 7               |
| <b>Resultado Bruto Unidad de Negocio</b>     | <b>56.428</b> | <b>58.416</b>  | <b>1.988</b>    |

En la unidad de intermediación como ya mencionamos en capítulos anteriores, el crecimiento en la cartera del 20,7% permitió que los ingresos por intereses crecieran el 11,1%; por su parte, mientras que las captaciones crecieron el 32,4%, el gasto de los intereses de depósitos creció apenas el 20,5%. Gracias a este comportamiento, la utilidad bruta de esta unidad de negocio aumento en \$1.988 millones durante el año 2019 respecto al resultado obtenido en el año 2018.

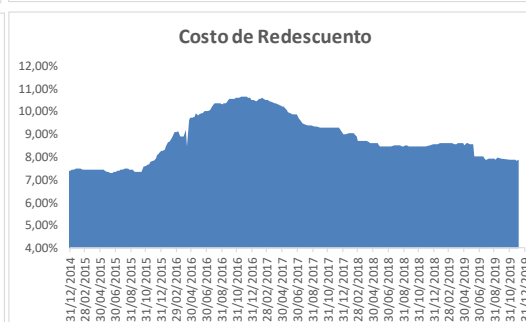
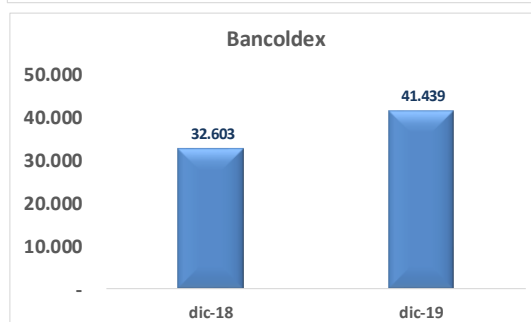
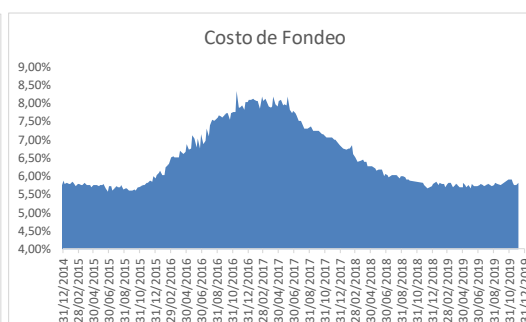
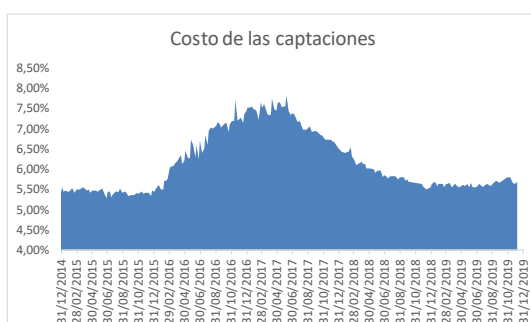
No obstante, durante el año 2019 la compañía experimento una reducción en la tasa promedio de colocación para el crédito de consumo, como mecanismo para enfrentar la fuerte competencia que se vivió en el mercado por parte de diferentes entidades bancarias quienes aumentaron su oferta de crédito de libranza en los nichos que tradicionalmente ha atendido Financiera Juriscoop. Lo anterior implicó que durante 2019 el margen de intermediación para esta modalidad de crédito cerrara en el 9,53%, inferior al 11,07% observado para el cierre del año 2018. No se hace mención particular en el caso de la cartera bajo la modalidad comercial dado que en ese caso las tasas de interés son variables en función del comportamiento de la DTF.





La tasa promedio ponderada de colocación por su parte, registró una disminución de 134 puntos básicos, pasando de 16.56% en diciembre de 2018 a 15.22% en diciembre de 2019; impactada principalmente por el comportamiento descendiente de la tasa de libranza que disminuyó en 111 puntos básicos durante el mismo periodo; no obstante, la tasa del canal E-Credit en niveles superiores al 20% ha contribuido a contener un mayor deterioro en las tasas del producto de libranza.

En 2019 tanto el costo de las captaciones como el costo del fondeo se mantuvieron en niveles estables, es así como en 2019 el costo de las captaciones pasó del 5,49% al 5,69% y el costo del fondeo pasó del 5,66% al 5,81%



## Unidad de Tesorería

| TESORERIA                                  | Variación    |              |            |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|------------|
|                                            | dic-18       | dic-19       | Anual      |
| <b>Valoración de inversiones</b>           | <b>1.798</b> | <b>2.178</b> | <b>380</b> |
| Ingresos por Valor. Inversiones            | 2.707        | 4.350        | 1.643      |
| Ingresos por Valor. Inversiones Patrimonio | 275          | 451          | 176        |
| Valoración de inversiones                  | 1.183        | 2.623        | 1.439      |
| <b>Venta de inversiones</b>                | <b>14</b>    | <b>50</b>    | <b>36</b>  |
| Ingresos por Vta de Inversiones            | 22           | 64           | 42         |
| Venta de inversiones                       | 8            | 14           | 6          |
| <b>Valoración de derivados</b>             | <b>2</b>     | <b>5</b>     | <b>3</b>   |
| Ingresos por Valor. Derivados              | 17           | 24           | 7          |
| Valoración de derivados                    | 14           | 19           | 4          |
| <b>Otros ingresos de mdo</b>               | <b>1.519</b> | <b>1.870</b> | <b>351</b> |
| <b>Resultado</b>                           | <b>3.334</b> | <b>4.103</b> | <b>769</b> |

| Portafolio               | dic-18         |                |              | dic-19         |                |              |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
|                          | \$             | Part.          | Rentab.      | \$             | Part.          | Rentab.      |
| Recursos No Gestionables | 57.794         | 47,72%         | 0,67%        | 66.864         | 37,41%         | 0,73%        |
| Recursos Gestionables    | 63.329         | 52,28%         | 4,50%        | 111.855        | 62,59%         | 7,15%        |
| <b>Total Portafolio</b>  | <b>121.123</b> | <b>100,00%</b> | <b>2,68%</b> | <b>178.719</b> | <b>100,00%</b> | <b>4,75%</b> |

En 2019 el promedio de recursos administrados por la Tesorería aumento el 40,12%, pasando de \$100.746,26 millones en 2018 a

\$141.167,08 millones en 2019, esto derivado de la estrategia de mejorar los niveles de IRL de la entidad. En 2019 la rentabilidad de los recursos gestionados por la tesorería<sup>1</sup> fue del 7,15%, frente a 4,50% del 2018.

## Unidad de Banca Electrónica

A corte de diciembre 2019 es importante resaltar el incremento en los ingresos por comisiones del 31,7%; este aumento está explicado principalmente por el efecto positivo que tuvo el inicio del cobro de cuotas de manejo en la tarjeta de crédito en función de la segmentación definida en el plan estratégico (Clásico, Preferente, Preferente Plus y Premium), esto con el fin de ajustarnos a las condiciones de mercado en el cobro de tarifas a los clientes. Adicionalmente durante 2019 se logró disminuir los costos de emisión de los plásticos, administración, procesamiento, seguros y monitoreo de las tarjetas de crédito.

| BANCA ELECTRONICA                         | Variación      |                |
|-------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                           | dic-18         | dic-19         |
| <b>Ingreso Banca</b>                      | <b>3.144</b>   | <b>4.140</b>   |
| (+) Ingresos por Comisiones               | 3.144          | 4.140          |
| <b>Costo Banca</b>                        | <b>5.639</b>   | <b>5.148</b>   |
| Costo Tarjeta Débito                      | 66             | 102            |
| (-) TD ATM                                | 66             | 102            |
| Costo Tarjeta de Crédito                  | 4.919          | 4.375          |
| (-) TC cobro franquicia                   | 525            | 733            |
| (-) TC ATM                                | 1.209          | 1.335          |
| (-) TC admon tarjeta                      | 939            | 800            |
| (-) TC servicio procesamiento             | 244            | 102            |
| (-) TC Comisiones Credibanco              | 851            | 524            |
| (-) TC y TD alistamiento y distribucion   | 257            | 220            |
| (-) TC Compensacion Billing               | 264            | 336            |
| (-) TC cuotas de sostenimiento            | 123            | 112            |
| (-) TC seguros tarjetas                   | 162            | 96             |
| (-) TC Comision Visa                      | 65             | 55             |
| (-) TC mensajes                           | 14             | 11             |
| (-) TC uso red                            | 15             | -              |
| (-) TC diferencia en cambio               | 5              | 1              |
| (-) TC costo plastico                     | 248            | 33             |
| (-) TC realce codificación y alistamiento |                | 17             |
| (-) TC peaje transaccional                |                | 1              |
| <b>Costo Canales</b>                      | <b>618</b>     | <b>670</b>     |
| (-) Servicios en cajeros                  | 375            | 404            |
| (-) Arrendamientos cajeros                | 243            | 257            |
| (-) Arrendamiento Pin Pad y Datafonos     |                | 9              |
| <b>Resultado</b>                          | <b>(2.495)</b> | <b>(1.007)</b> |

## Unidad de Banca Seguros

| RETORNOS DE SEGUROS                  | dic-18         | dic-19         | Variación Anual |
|--------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Total Retornos</b>                | <b>1.119,6</b> | <b>2.554,5</b> | <b>1.434,9</b>  |
| <b>Core Mandatorios</b>              | <b>637,5</b>   | <b>1.654,6</b> | <b>1.017,1</b>  |
| Seguro de Vida Deudores (La Equidad) | 214,4          | 759,4          | 544,9           |
| Seguro de Vida Deudores (Solidaria)  | 227,4          | 556,0          | 328,6           |
| Seguro de Vida Deudores (QBE)        | 195,8          | 339,3          | 143,5           |
| <b>Core Voluntarios</b>              | <b>435,0</b>   | <b>861,0</b>   | <b>426,0</b>    |
| Seguro de Desempleo (Cardif)         | 355,9          | 721,6          | 365,7           |
| Seguro de Desempleo (QBE)            | 79,0           | 139,4          | 60,3            |
| <b>No Core Voluntarios</b>           | <b>47,1</b>    | <b>38,9</b>    | <b>- 8,2</b>    |
| Todo Riesgo Vehiculos                | 33,8           | 24,0           | - 9,8           |
| Allianz                              | 2,0            | 1,1            | - 0,8           |
| Equidad Seguros Generales            | 31,9           | 22,9           | - 9,0           |
| SOAT                                 | 13,2           | 14,9           | 1,7             |

Al corte de diciembre se causaron ingresos de retornos por valor de \$2,554 millones, de los cuales \$1,654 millones corresponden a los seguros Core mandatorios (vida deudores), en donde se destaca el retorno por Equidad Seguros con saldo de \$759 millones y por Solidaria que cerró en \$556 millones producto de los créditos gestionados por E-Credit en el nicho de pensionados. Los seguros Core voluntarios causaron

<sup>1</sup> No incluye encaje e inversiones obligatorias.

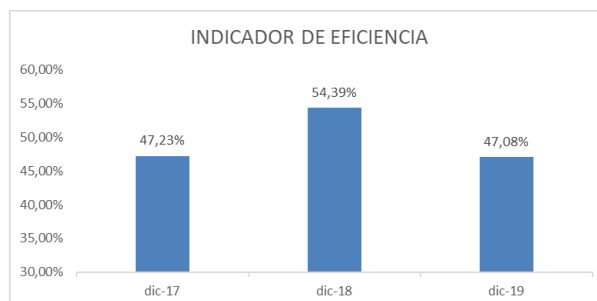


retornos por \$861 millones, de los cuales se resalta el seguro de desempleo de Cardif por \$721 millones. Asimismo \$39 millones corresponden a retornos por seguros no Core voluntarios donde Equidad Seguros Generales participa con \$23 millones.

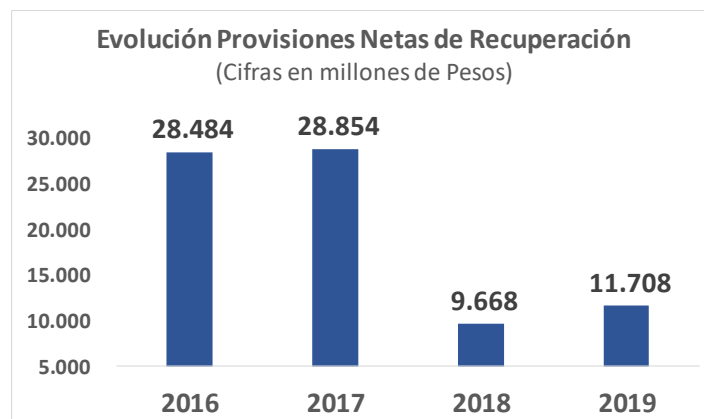
## • EFICIENCIA

Financiera Juriscoop en 2019 logró mejorar el indicador de eficiencia pasando de 54,39% en 2018 a 47,08% en 2019. Este resultado se vio impactado por la implementación de estrategias relacionadas con:

- Tercerización como estrategia para convertir costos fijos en costos variables en captación, colocación y operación.
- Dados los mejores indicadores de la Compañía, ya no se está pagando sobreprima en el seguro de los depósitos.
- Ahorros por planeación tributaria (GMF, IVA por servicios en la nube, entre otros).
- Fortalecimiento de la unidad de negocio de banca seguros, lo que ha generado un cambio importante de un modelo anticipado a un modelo amortizado.
- En gastos de personal, un control estricto del gasto fijo. No obstante, durante el año aumento el valor pagado por concepto de comisiones a la fuerza comercial gracias a una importante sobre ejecución en el crecimiento tanto de los depósitos como de la cartera respecto a lo inicialmente proyectado en el plan estratégico.
- Con la implementación de controles, logramos bajar se ha bajado de manera importante el gasto por riesgo operativo.
- Implementación de nueva política de gastos de viaje.
- Renegociación de tarifas con principales proveedores.



## • GASTOS DE PROVISIONES



En cuanto al gasto por provisiones, se resalta que, durante los dos últimos años, la entidad ha logrado un cambio de tendencia en los indicadores de desempeño de la cartera, en donde el indicador de cartera vencida a diciembre de 2019 cerró en 2,9% frente a 5,9% de 2018. En este mismo sentido, se observa una tendencia decreciente en los últimos años en el gasto de provisiones. Cabe anotar que el aumento presentado

durante 2019 respecto del año 2018, obedece en gran medida al aumento del tamaño en el portafolio de cartera, que registró un crecimiento de \$127,260 millones.

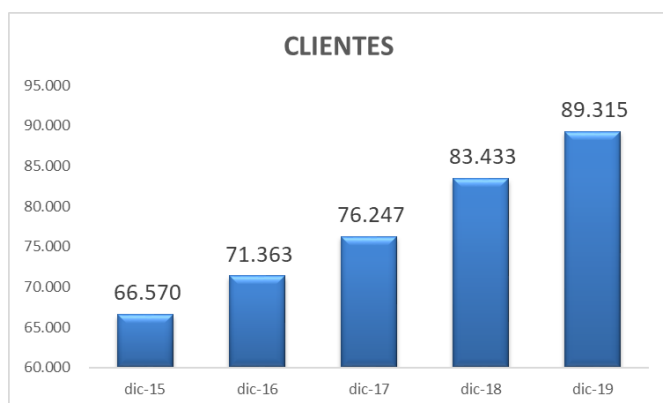
## • IMPUESTOS Y RESULTADO

| IMPUESTOS                                  | dic-18         | dic-19     | Var. Anual     |
|--------------------------------------------|----------------|------------|----------------|
| (-) Impuesto de renta Corriente            | 997            | 428        | (569)          |
| (-) Impuesto de renta Diferido             | 490            | (69)       | (559)          |
| <b>Impuesto de renta y complementarios</b> | <b>1.487</b>   | <b>359</b> | <b>(1.128)</b> |
| <b>Resultado del Ejercicio</b>             | <b>(6.906)</b> | <b>336</b> | <b>7.242</b>   |

Finalmente, la entidad cierra 2019 con una utilidad acumulada de \$336 millones, creciendo \$7,242 millones frente al corte de diciembre de 2018.

Es importante mencionar que el desempeño a nivel general de la entidad es positivo; es así como durante todo el año presentó un crecimiento organizado en productos tanto de captación como de colocación, la entidad ha logrado mantener niveles controlados en los indicadores de cartera y ha realizado un manejo eficiente de los gastos, lo que le ha permitido mejorar el resultado comparado con el año anterior.

## 2.2 GESTIÓN DE CLIENTES

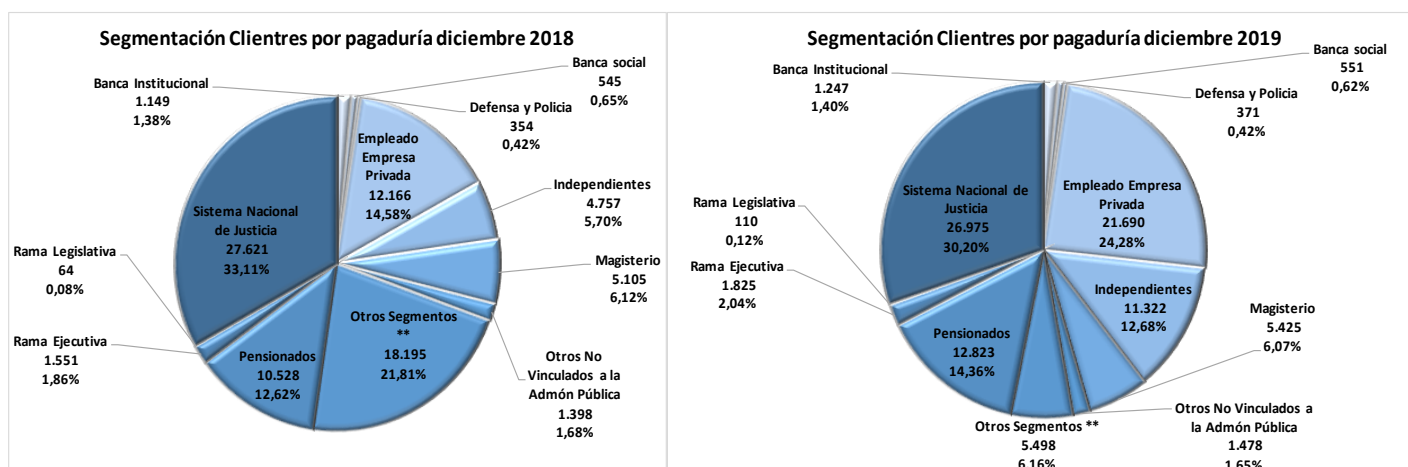


Financiera Juriscoop ha presentado un crecimiento sostenido a lo largo de todos los años en el número de clientes. Es importante resaltar que este crecimiento se ha dado tanto en los productos de captación como de colocación en los nichos de mercado establecido en el direccionamiento estratégicos.

En 2019 Financiera Juriscoop continuo la estrategia de orientación de los canales comerciales, especializando a las oficinas en la captación, considerando su vocación de servicio y atención personalizada, mientras que los canales externos se enfocan en dinamizar la colocación con una mejora en la mezcla de producto, manteniendo gran parte de los nichos de mercado definidos en el direccionamiento estratégico. Es así como se creció en todos los segmentos de clientes, logrando aumentar la profundización de mercado en magisterio y pensionados principalmente.

| Nicho                              | CLIENTES      |               |                                 |              |                                |                |               |              |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------------------------|--------------|--------------------------------|----------------|---------------|--------------|
|                                    | # Clientes    |               | % profundización M/do potencial |              | % Participación total clientes |                | Crecimiento   |              |
|                                    | dic-18        | dic-19        | dic-18                          | dic-19       | dic-18                         | dic-19         | en 2018       | en 2019      |
| <b>Personas Naturales</b>          | <b>81.738</b> | <b>87.517</b> | <b>2,54%</b>                    | <b>2,72%</b> | <b>97,97%</b>                  | <b>97,99%</b>  | <b>9,50%</b>  | <b>7,07%</b> |
| <b>Empleados Publicos</b>          | <b>44.642</b> | <b>47.529</b> | <b>1,39%</b>                    | <b>1,48%</b> | <b>53,51%</b>                  | <b>53,22%</b>  | <b>13,19%</b> | <b>6,47%</b> |
| Sistema Nacional de justicia       | 26.412        | 26.975        | 38,71%                          | 39,54%       | 31,66%                         | 30,20%         | 2,67%         | 2,13%        |
| Magisterio                         | 4.819         | 5.425         | 1,20%                           | 1,35%        | 5,78%                          | 6,07%          | 10,73%        | 12,58%       |
| Pensionados                        | 11.373        | 12.823        | 0,54%                           | 0,61%        | 13,63%                         | 14,36%         | 67,18%        | 12,75%       |
| Otros empleados públicos           | 2.038         | 2.306         | 0,32%                           | 0,36%        | 2,44%                          | 2,58%          | -20,42%       | 13,15%       |
| <b>Otros de la Empresa Privada</b> | <b>26.621</b> | <b>28.666</b> | <b>N.D</b>                      | <b>N.D</b>   | <b>31,91%</b>                  | <b>32,10%</b>  | <b>4,63%</b>  | <b>7,68%</b> |
| <b>Independientes</b>              | <b>10.475</b> | <b>11.322</b> | <b>N.D</b>                      | <b>N.D</b>   | <b>12,55%</b>                  | <b>12,68%</b>  | <b>7,30%</b>  | <b>8,09%</b> |
| <b>Personas Jurídicas</b>          | <b>1.695</b>  | <b>1.798</b>  | <b>N.D</b>                      | <b>N.D</b>   | <b>2,03%</b>                   | <b>2,01%</b>   | <b>5,87%</b>  | <b>6,08%</b> |
| <b>Total Clientes</b>              | <b>83.433</b> | <b>89.315</b> | <b>2,59%</b>                    | <b>2,77%</b> | <b>100,00%</b>                 | <b>100,00%</b> | <b>9,42%</b>  | <b>7,05%</b> |





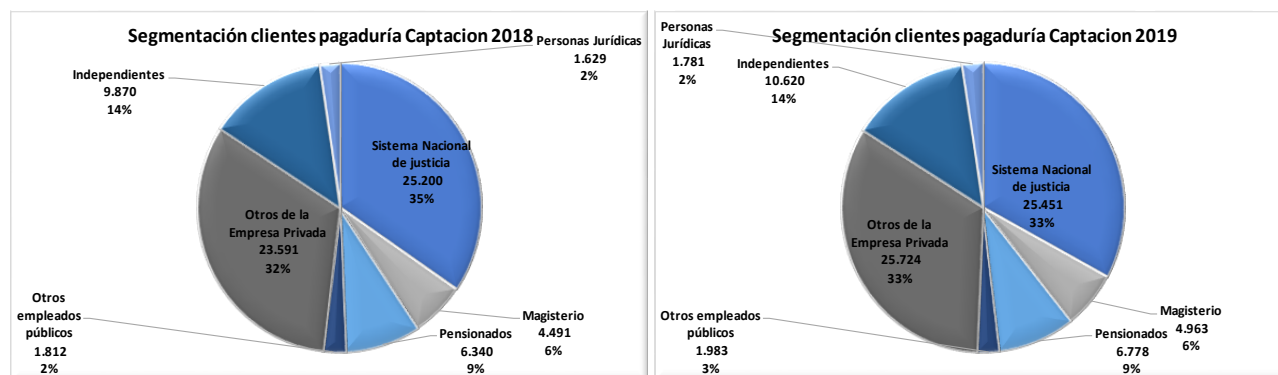
Cuando se revisa la segmentación de clientes en colocación, el segmento de empleados públicos fue el que jalonó el crecimiento de la cartera en 2019, cerrando con una participación sobre el total de la cartera del 81,44%, con un indicador de pérdida esperada del 3,97%, lo que implica una buena calidad de la cartera colocada.



| CLIENTES - CARTERA           |                |                |               |               |                               |                |              |              |              |               |
|------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|-------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Nicho                        | SalDOS         |                | Clientes      |               | % Participacion cartera total |                | PE           |              | Crecimiento  |               |
|                              | dic-18         | dic-19         | dic-18        | dic-19        | dic-18                        | dic-19         | dic-18       | dic-19       | en 2018      | en 2019       |
| Personas Naturales           | 540.783        | 676.283        | 26.558        | 26.569        | 88,11%                        | 91,26%         | 7,08%        | 4,19%        | 6,55%        | 25,06%        |
| Empleados Publicos           | 484.968        | 603.523        | 23.093        | 23.334        | 79,02%                        | 81,44%         | 6,13%        | 3,97%        | 7,68%        | 24,45%        |
| Sistema Nacional de justicia | 294.937        | 356.431        | 12.372        | 11.676        | 48,05%                        | 48,10%         | 6,00%        | 3,86%        | -3,23%       | 20,85%        |
| Magisterio                   | 47.352         | 55.438         | 2.217         | 2.335         | 7,71%                         | 7,48%          | 7,88%        | 4,82%        | -4,52%       | 17,08%        |
| Pensionados                  | 130.575        | 174.809        | 7.790         | 8.594         | 21,27%                        | 23,59%         | 5,33%        | 3,82%        | 60,55%       | 33,88%        |
| Otros empleados públicos     | 12.105         | 16.845         | 714           | 729           | 1,97%                         | 2,27%          | 11,20%       | 5,18%        | -17,52%      | 39,16%        |
| Otros de la Empresa Privada  | 37.100         | 53.484         | 2.618         | 2.456         | 6,04%                         | 7,22%          | 17,32%       | 5,81%        | -18,87%      | 44,16%        |
| Independientes               | 18.715         | 19.276         | 847           | 779           | 3,05%                         | 2,60%          | 11,37%       | 6,57%        | 63,73%       | 3,00%         |
| Personas Jurídicas           | 72.983         | 64.743         | 82            | 52            | 11,89%                        | 8,74%          | 12,83%       | 11,14%       | -21,14%      | -11,29%       |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>613.766</b> | <b>741.026</b> | <b>26.640</b> | <b>26.621</b> | <b>100,00%</b>                | <b>100,00%</b> | <b>7,76%</b> | <b>4,80%</b> | <b>2,28%</b> | <b>20,73%</b> |

En el caso de las captaciones, el mayor crecimiento se dio en personas jurídicas, seguido por empleados de la empresa privada, independientes y pensionados; es así como en los depósitos los empleados públicos apenas tienen una participación del 31,14%, lo que ratifica que la estrategia de colocación y captación tienen nichos diferentes y por ende se deben continuar desarrollando de manera separada.

| CLIENTES - CAPTACIÓN               |                |                |               |               |                                 |                |               |               |
|------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Nicho                              | Saldos         |                | # Clientes    |               | % Particip Depósitos<br>totales |                | Crecimiento   |               |
|                                    | dic-18         | dic-19         | dic-18        | dic-19        | dic-18                          | dic-19         | en 2018       | en 2019       |
| <b>Personas Naturales</b>          | <b>328.233</b> | <b>426.962</b> | <b>71.304</b> | <b>75.519</b> | <b>59,51%</b>                   | <b>58,48%</b>  | <b>4,60%</b>  | <b>30,08%</b> |
| <b>Empleados Públicos</b>          | <b>191.048</b> | <b>227.322</b> | <b>37.843</b> | <b>39.175</b> | <b>34,64%</b>                   | <b>31,14%</b>  | <b>6,03%</b>  | <b>18,99%</b> |
| Sistema Nacional de justicia       | 105.271        | 114.825        | 25.200        | 25.451        | 19,09%                          | 15,73%         | 8,44%         | 9,08%         |
| Magisterio                         | 13.228         | 17.311         | 4.491         | 4.963         | 2,40%                           | 2,37%          | -5,16%        | 30,86%        |
| Pensionados                        | 65.018         | 83.693         | 6.340         | 6.778         | 11,79%                          | 11,46%         | 6,49%         | 28,72%        |
| Otros empleados públicos           | 7.530          | 11.494         | 1.812         | 1.983         | 1,37%                           | 1,57%          | -6,97%        | 52,63%        |
| <b>Otros de la Empresa Privada</b> | <b>68.524</b>  | <b>106.496</b> | <b>23.591</b> | <b>25.724</b> | <b>12,42%</b>                   | <b>14,59%</b>  | <b>-7,97%</b> | <b>55,41%</b> |
| <b>Independientes</b>              | <b>68.661</b>  | <b>93.144</b>  | <b>9.870</b>  | <b>10.620</b> | <b>12,45%</b>                   | <b>12,76%</b>  | <b>16,04%</b> | <b>35,66%</b> |
| <b>Personas Jurídicas</b>          | <b>223.286</b> | <b>303.080</b> | <b>1.629</b>  | <b>1.781</b>  | <b>40,49%</b>                   | <b>41,52%</b>  | <b>23,12%</b> | <b>35,74%</b> |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>551.519</b> | <b>730.043</b> | <b>72.933</b> | <b>77.300</b> | <b>100,00%</b>                  | <b>100,00%</b> | <b>11,38%</b> | <b>32,37%</b> |



Finalmente, en 2019 se continuo con la segmentación de clientes (Clásico, Preferente, Preferente Plus y Premium), donde las tarifas de productos y servicios, así como los esquemas de comunicación, la forma de realizar las piezas publicitarias y las estrategias de mercadeo se enfocaron por nicho y segmento.

### 2.2.1 INTELIGENCIA DE NEGOCIOS -CRM

En el campo de inteligencia de negocios se trabajó en el fortalecimiento y estabilización de la plataforma tecnológica CRM en los módulos de Marketing y Ventas; es así como se capacitó y asignaron las licencias a toda la fuerza comercial, lo que permitió empezar a utilizar CRM para la gestión comercial y el agendamiento de los clientes. De igual manera, se iniciaron los desarrollos para integrar el CRM con el Core a fin de mejorar la experiencia del cliente en el proceso de creación, atención y actualización de datos de los clientes.

También se continuo con la implementación del proyecto de Base Única de Clientes, con la herramienta (CRM Dynamics) cuyos objetivos estuvieron enfocados en la consolidación, depuración y análisis de la información. Para apoyar este proyecto se adquirieron bases de datos externas como insumo de información certificada a través de entidades que garantizan la calidad y la oportunidad de la misma y entre las que se encuentran, Transunion, 472 y RUNT.

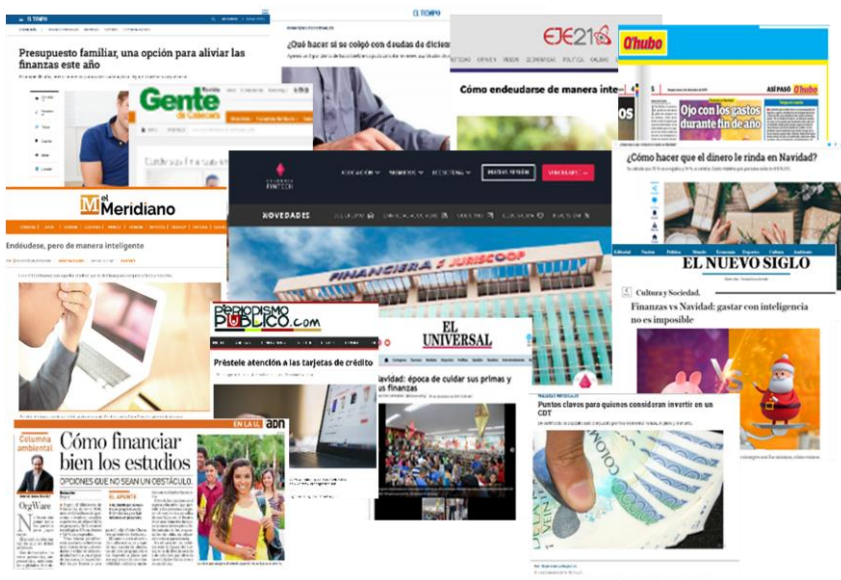
## 2.2.2 PROCESO DE GESTION DE CLIENTES

Con el enfoque en los nichos y prospectos de clientes (según el momento en el que se encuentran), se llevaron a cabo las siguientes estrategias:



- **Estrategia para Atraer:** Durante el 2019, se hizo posicionamiento de marca a través de radio y televisión a nivel nacional y regional, esto con el fin de fortalecer la imagen de seguridad y confianza de la Financiera, así como la oferta e información de los productos de ahorro e inversión de Financiera Juriscoop en la que se hacía énfasis de la importancia de ahorrar e invertir para alcanzar los sueños y objetivos. Dentro de las actividades desarrolladas en esta estrategia se destacan:

- Pauta en medios masivos nacionales y regionales (Televisión, radio, prensa).
- En el 2019 fuimos noticia 216 veces en los medios digitales e impresos con diferentes temas de educación financiera, lo que contribuyó al posicionamiento de la marca como un referente en la enseñanza de cómo mantener unas finanzas personales sanas.
- Participación en eventos de gremios y patrocinios a las diferentes entidades y pagadurías en las que se encuentran nuestros clientes.
- Mes a mes, se realizó un seguimiento a los seguidores e interacciones de cada una de las redes sociales. A corte de diciembre de 2019 la Compañía tenía en Facebook 19.654 seguidores; en Twitter 2,280 y en Instagram 4,431. Además, se abrió la red social, LinkedIn, teniendo ya 209 seguidores.



- **Estrategia para Vincular:** el objetivo de estas estrategias fue crecer la masa de clientes y para esto se desarrollaron en 2019 las siguientes actividades:

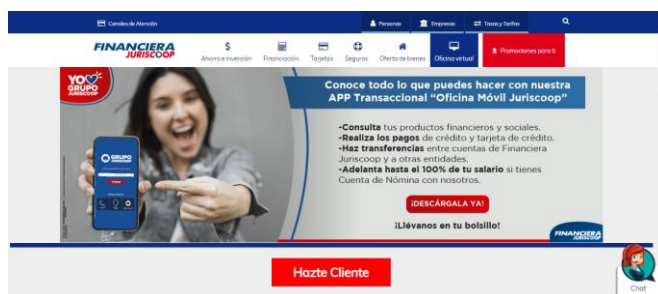
- Con el fin mejorar la experiencia del cliente en el proceso de vinculación, se realizó el cambio del formulario de vinculación y solicitud de productos persona natural, esta modificación permitió las siguientes mejoras al proceso de crédito y vinculación de clientes: i) Reducción de 384 campos de los formularios que se unificaron; ii)

| Canal            | Ingresos      | Retiros      | Crec Anual Clientes |
|------------------|---------------|--------------|---------------------|
| Oficinas         | 8.977         | 4.728        | 4.249               |
| E-Credit         | 2.506         | 1.529        | 977                 |
| Premier Credit   | 577           | 1            | 576                 |
| Tesorería        | 140           | 68           | 72                  |
| Freelance        | 84            | 21           | 63                  |
| Canales Externos | 43            | 98           | 55                  |
|                  | <b>12.327</b> | <b>6.445</b> | <b>5.882</b>        |

Unificación del formulario de vinculación y actualización de datos; iii) Reducción de 4 formatos en el proceso de otorgamiento de crédito.

- Fortalecimiento de las alianzas estratégicas con canales de venta para atraer nuevos clientes de los nichos de mercado establecidos (Vehículo y Libranza).
- **Estrategia para Profundizar:** Se continuó con el objetivo de realizar venta cruzada, es así como a través de la inteligencia de negocios identificamos qué clientes cuentan con nuestros productos, cuál es su perfil para ofrecer la venta cruzada de los diferentes productos, entregando bases a las oficinas y canales para gestión de venta, todas ellas promocionando los productos de la compañía en función de la segmentación establecida.
- **Estrategia para Fidelizar:** Se realizó la gestión de envío de mensajes a los clientes por fechas especiales, a través de los diferentes canales. De igual forma, se enviaron las notificaciones de productos y se llevaron a cabo actividades de alto impacto como lo son la entrega de regalos de fin de año a clientes y otras estrategias de relacionamiento específicas para pagadores.

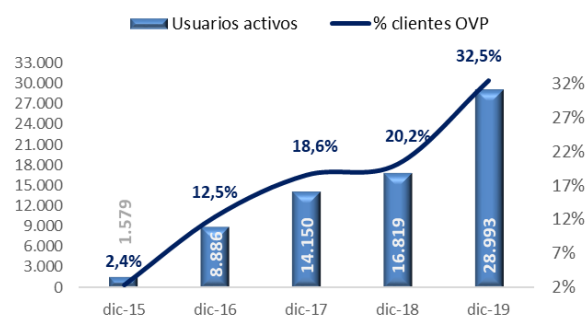
## 2.2.3 CANALES



Es así como los usuarios activos en página WEB a cierre de diciembre de 2019 fueron 28,993, 12,174 usuarios más respecto al cierre de 2018, con estas cifras el 30.8 % de nuestros clientes ya se han registrado en la oficina virtual. Los usuarios de la APP móvil alcanzaron 11.561, lo que significa que es el 39.9% de los clientes están registrados en la oficina virtual.

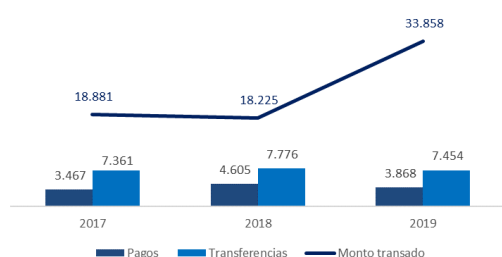
Durante 2019 se avanzó de manera significativa en la estrategia digital, donde se logró un mayor nivel de profundización en el uso de los canales electrónicos por parte de nuestros clientes como la Web Transaccional y la APP transaccional.

Evolución Usuarios Oficina Virtual Personas

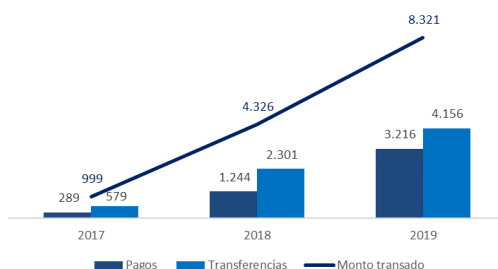


Dentro de los principales logros en canales se encuentra el aumento del monto transado tanto por la oficina virtual, como por la oficina móvil.

OFICINA VIRTUAL

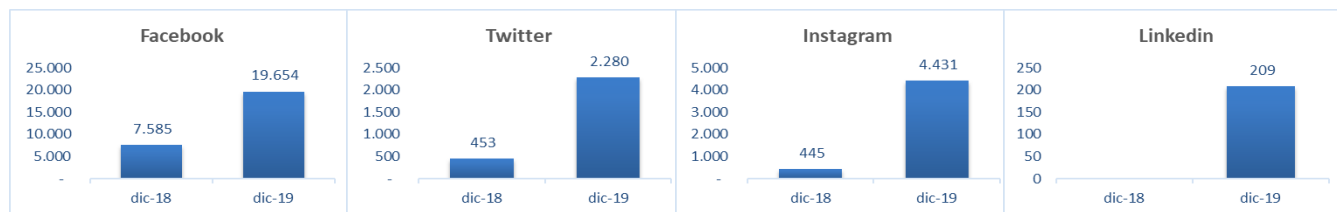


OFICINA MOVIL





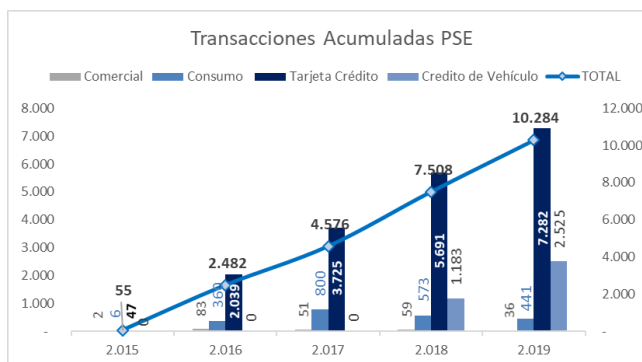
De igual forma las redes sociales, en especial Facebook, han tenido una relevancia dentro de la propuesta de canales, donde se reciben solicitudes, quejas e inquietudes de clientes y prospectos en general. Mes a mes, se realizó un monitoreo a los seguidores e interacciones de cada una de las redes sociales.



A lo largo del 2019, se realizaron publicaciones en redes sociales relacionadas con educación financiera y seguridad, productos de ahorro e inversión, fechas especiales, notas de prensa relacionadas con los temas anteriores, así como productos de crédito, seguros y canales de pago y oficina virtual.

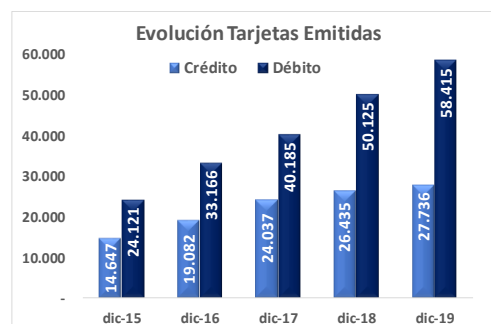
### • Compras por PSE

Este canal presentó en 2019 un crecimiento del 37% respecto al año anterior. Esta herramienta permite el uso de la cuenta de ahorros de Financiera Juriscoop para realizar compras y pagos a través de internet.



### • Tarjeta débito y Crédito

En 2019 la estrategia en tarjeta de crédito estuvo enfocada en que los clientes hicieran más uso de los cupos que en emisión de tarjetas, por eso salieron campañas con tasas especiales para compras de útiles, pago de impuestos y otras fechas especiales.

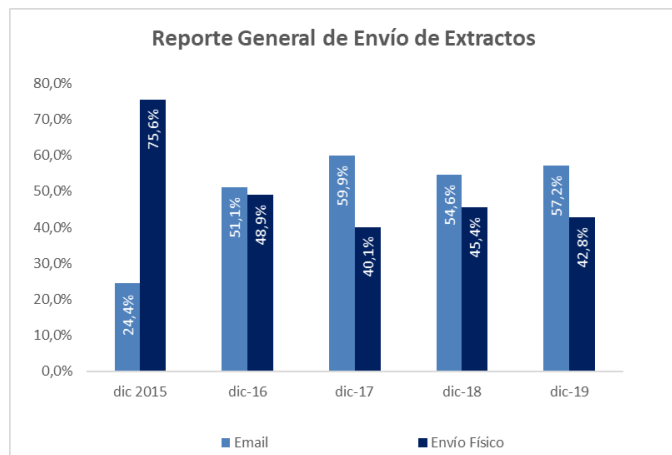


### • Contact Less

Durante 2019 lanzamos las tarjetas débito con la tecnología Contact Less. La adopción de esta tecnología permite realizar compras en establecimientos con solo acercar la tarjeta al datafono, lo que permite realizar transacciones de manera más ágil y segura para nuestros clientes. Esta

tecnología se realiza a través de comunicación NFC, lo cual presenta grandes ventajas para los clientes y comercios. Nuestros clientes pueden realizar el cambio de tecnología a Contac Less sin ningún tipo de costo.

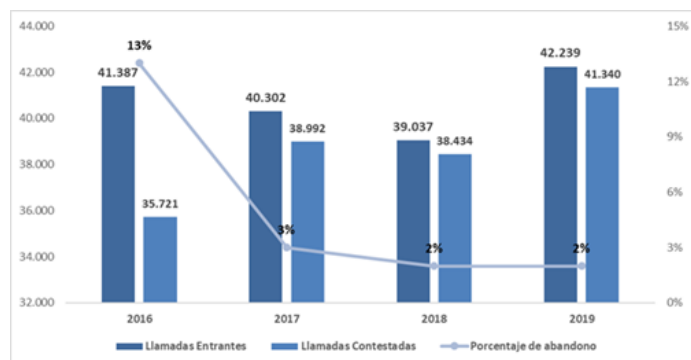
## • Extractos



En el proceso de extractos durante el año 2019, se continuó con la estrategia de incentivar el envío de extractos para nuestros clientes a través de email, con el fin de contribuir con el medio ambiente y disminuir costos, con el fin de mejorar el indicador de eficiencia.

Es así como al cierre de año 52.25% de los extractos entregados a nuestros clientes, fueron enviados a través de correo electrónico.

## • Línea Más



En el 2019, el Call Center recibió en total 41,340 llamadas, con un porcentaje de abandono promedio del 2%, lo que quiere decir que se da respuesta al 98% de las llamadas que entran a la línea.

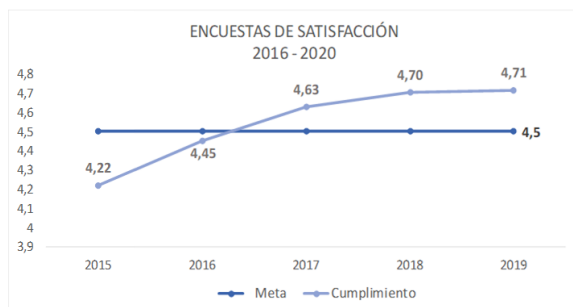
Los motivos por los que los clientes se contactan más con la Línea Más son tarjeta de crédito, crédito de consumo, clave Línea Más, información general de oficinas, pagina WEB y PQRS.

## 2.2.4 EXPERIENCIA AL CLIENTE

La medición del servicio al cliente se realizó a través de los indicadores de satisfacción, deserción, tiempos de respuesta de las peticiones de quejas y reclamos y tiempos promedio de respuesta en el proceso de otorgamiento. Además, desde el SAC se ha trabajado en mejorar la experiencia del cliente, a través de los procesos y la tecnología para lo cual, se han definido varios canales (auditorías de servicio, encuestas de satisfacción, comité de servicio y PQRS), a través de los cuales es posible identificar las oportunidades de mejora de acuerdo con la voz del cliente.

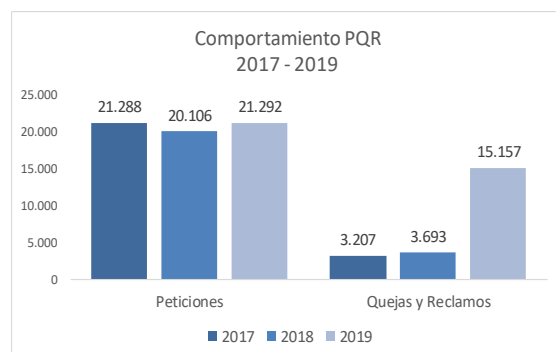
## • Encuestas de satisfacción





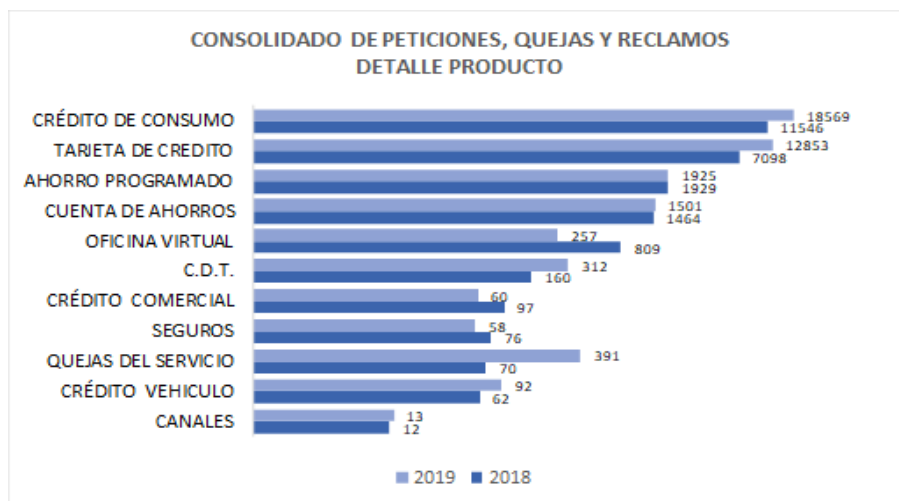
Durante este período, se ha buscado aumentar el nivel de contactabilidad con nuestros clientes, a través de actualización de datos mediante fuentes internas y externas que permitan mantener información renovada de los clientes. Con la creación de la Base Única de Clientes (BUC) y la permanente actualización a la misma, se pretende mejorar los indicadores de satisfacción, es así como en 2019 el indicador cerro en 4.71.

## Indicadores de PQRS



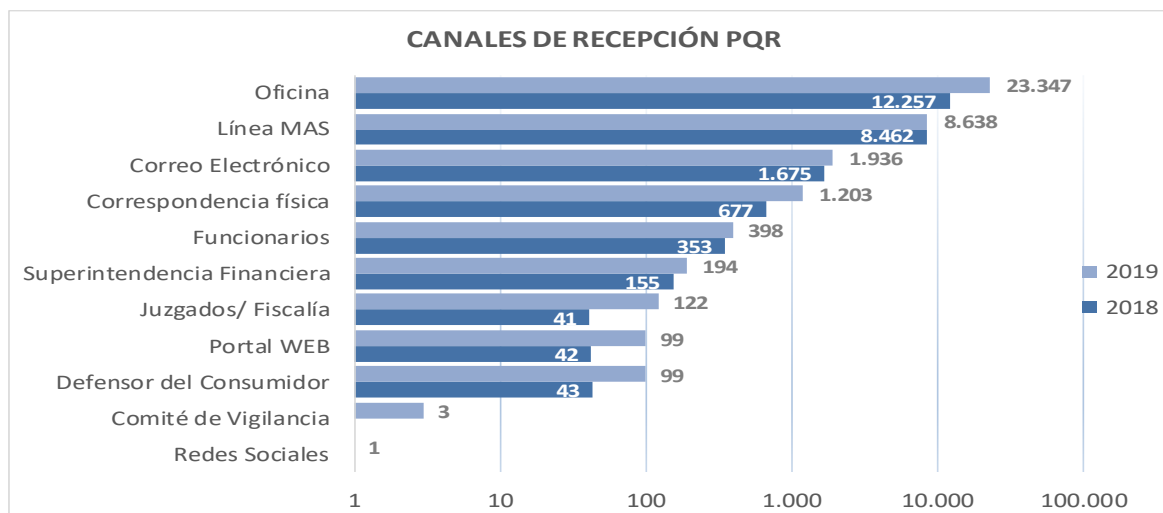
En el 2019, Financiera Juriscoop recibió un total de 36,040 PQRS, presentando un aumento respecto al año 2018 de 12,650 solicitudes. Una de las principales razones del incremento en quejas y reclamos está asociado a que se ajustaron parámetros y definiciones por producto y tipologías en la herramienta a fin de mejorar la gestión y seguimiento de PQR, dentro de los principales cambios se estableció que todas las devoluciones de saldos a favor de los clientes se deben tramitar a través del

CRM; otro factor que influyó en el aumento fue que a partir de mayo del 2019 se empezó a cobrar la cuota de manejo de tarjetas de crédito, por lo que fue necesario realizar una matriz de exoneración de cuota que sirvió para gestionar las solicitudes que se reciben por esta causa y de esta forma retener clientes de alto valor.



En los productos de crédito de consumo y tarjeta de crédito se presentó el mayor aumento de PQR, por las razones que ya se expusieron, de esta manera, la herramienta CRM ha sido fundamental para identificar las causas críticas de insatisfacción de los clientes y así poder establecer estrategias que ayuden a mejorar los procesos.

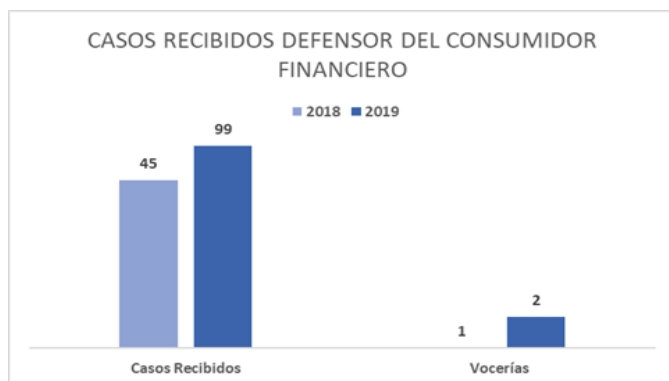
El canal más usado por los clientes para interponer quejas ante la Compañía de Financiamiento sigue siendo las oficinas. En el 2019 las principales PQR estuvieron relacionadas con las solicitudes de exoneración de cuota de manejo, solicitudes de cancelación de Tarjeta de Crédito y ajustes de remanentes.



Como parte de los planes de acción se implementaron las siguientes mejoras a los procesos:

- PQRS:** Con el fin de mejorar los tiempos de respuesta en PQR se aumentó el recurso humano para la gestión de PQR, se realizaron procesos de capacitación a la Línea Más y a las oficinas para el proceso de atención y radicación de PQRS, con el fin de dar en primera instancia un mejor servicio, asesoría y soporte al cliente. Para disminuir las reclamaciones se llevó a cabo la actualización de las centrales de riesgo y se enviaron Tips de educación financiera para los clientes.
- Tarjeta de Crédito:** Se mejoró el proceso de reclamaciones por transacciones no reconocidas con tarjeta crédito, de manera que sea más rápida y efectiva la respuesta al cliente, adicionalmente a los establecimientos identificados con fraudes recurrentes se les solicitó la creación de reglas de monitoreo para evitar futuras transacciones inusuales.
- Crédito de Consumo:** Dentro del proceso de colocación, se modificó el proceso de desembolso de los créditos y se reorganizó el equipo de trabajo del área de cartera en dos procesos: el primero corresponde a todo lo que se refiere a la originación del crédito, incluido el envío de novedades y el segundo asegura la recepción de listados, aplicación de pagos, consecución de causales y seguimiento de la cartera al día de libranza.

#### • Defensor del Consumidor



Las PQR recibidas a través de este canal aumentaron en 54 casos para 2019, de los cuales 3 no eran de nuestra competencia y 37 concluyeron a favor de la entidad; adicionalmente, el proceso de respuesta de certificaciones de saldos y paz y salvos ha tenido mejoras con el fin de disminuir el número de reclamaciones que llegan tanto por este canal, como por oficina. En 2019, se

presentaron 2 vocerías, las cuales fueron socializadas en comité de servicio y gestionadas de acuerdo a las decisiones del mismo.

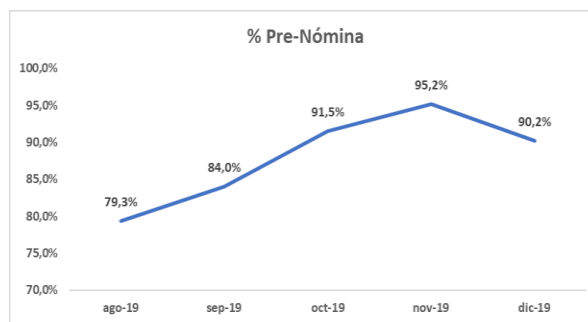
- **Auditorías de servicio**

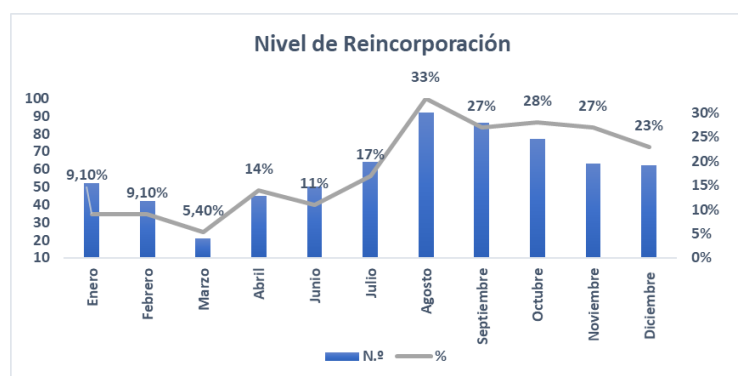
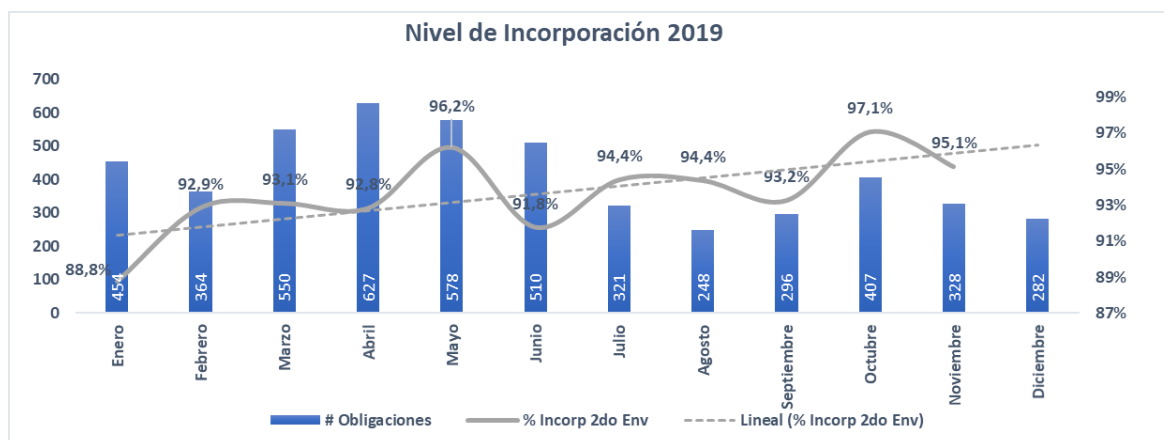
En 2019 se estableció la metodología para hacer las evaluaciones de servicio la cual contempla temas relacionados con recurso humano, procesos, instalaciones, publicaciones de información, la tecnología y satisfacción global. Producto de estas auditorías se identificaron mejoras en los procesos de atención, donde toma relevancia la calidad de servicio que reciben las oficinas por parte de las áreas que las soportan internamente en Dirección general.

- **Mejoras al proceso**

Estas estrategias están enfocadas al mejoramiento de experiencias a través de los procesos y la tecnología, buscando además cumplir la oferta de valor al cliente. Dentro de las mejoras destacadas se encuentran:

- Se automatizaron flujos de trabajo a través de la herramienta Teams, que además de mejorar los tiempos de respuesta a los clientes internos y externos, también permiten controlar indicadores de gestión por proceso.
- Para el producto de ahorro contractual se ajustaron procesos que permitieron mejorar los niveles de recaudo, pasando del 82% al cierre de 2018 al 94%; de igual manera se optimizaron los tramites de devoluciones al cliente o aplicaciones a otros productos y se empezó a generar de manera prospectiva la renovación de los ahorros antes de su vencimiento.
- Dentro del proceso de colocación, se modificó el proceso de desembolso de los créditos y se llevó a cabo una reorganización del equipo de trabajo, ya que se dividió por procesos así: el primero corresponde a todo lo que se refiere a la originación del crédito (envío de novedades) y el segundo asegura la recepción de listados, aplicación de pagos, consecución de causales y seguimiento de la cartera al día de libranza. Con lo anterior, se logró una disminución en la caída de clientes de la cartera al día, es decir estamos siendo más oportunos en la identificación de las causales que generan mora en los créditos de libranza. Así mismo, esta restructuración del proceso ha permitido aumentar los indicadores de incorporación del descuento.





- Se mejoró el proceso de reclamaciones por transacciones no reconocidas con tarjeta crédito, de manera que sea más rápida y efectiva la respuesta al cliente, adicionalmente a los establecimientos identificados con fraudes recurrentes se les solicitó la creación de reglas de monitoreo para evitar futuras transacciones inusuales.
- En Banca seguros se gestionaron diferentes capacitaciones con las oficinas para brindar mayor conocimiento de los productos y conceptos de banca seguros. Se ha trabajado en desarrollos tecnológicos de la mano con las aseguradoras a fin de hacer más fácil y ágil el proceso; se asignó un funcionario por oficina – cajero – responsable de hacer seguimiento a la colocación de todos los seguros y se centralizó el proceso de reclamaciones de los clientes a las aseguradoras con el fin de generar agilidad en su trámite y fortalecer el servicio postventa.
- Se creó la Base Única de Clientes (BUC), consolidando información demográfica a través de diferentes fuentes, tanto internas como externas, con el fin de que sea la fuente de información para todas las áreas de la compañía y poder así generar una gestión de cliente más efectiva.
- Se capacito nuevamente a todas las oficinas, garantizando el uso correcto de CRM y se optimizo el formulario de cada una de las actividades utilizadas para la gestión comercial y se inició el uso de CRM para la distribución de diferentes campañas y actividades que se requieren realizar en las oficinas a nivel nacional, manteniendo un constante seguimiento en la ejecución y el cumplimiento, a través de módulo de marketing.

- Se encuentra en desarrollo el proyecto de vinculación en línea, lo cual permitirá agilidad en la atención de los clientes en oficina, dando cumplimiento a la oferta de valor.
- **Cambio de Imagen Corporativa en Oficinas**



De acuerdo con el enfoque estratégico de Financiera Juriscoop, se inició el cambio de imagen corporativa en las oficinas a nivel nacional, de forma tal que las mismas reflejen un diferencial de cara al servicio, con el objetivo de que nuestros clientes tengan una experiencia de servicio memorable desde el punto de vista del espacio físico. Dentro de estos cambios se están reforzando conceptos como:



- Logo “Yo amo al grupo Juriscoop”: el mismo está presente en cada uno de los habladores de la oficina y representa la importancia del servicio al cliente de nuestros colaboradores para la atención a los clientes.

- El “Rincon del Rito”: este espacio está destinado a nuestros clientes más jóvenes que hacen parte de la familia Juriscoop y busca incentivar el hábito del ahorro en ellos.
- Frases que evocan servicio al cliente: la intención de estas es recordar a nuestros colaboradores y clientes que ellos son nuestra razón de ser.



## 2.3 DESARROLLO DE LA OFERTA DE VALOR

La gestión ejecutada desde los procesos tecnológicos, se enfocaron en las mejoras de servicio frente a los clientes de la compañía, así como al fortalecimiento y mantenimiento de la infraestructura actual que soporta los diferentes procesos, donde se destacan las siguientes gestiones en 2019:

1. Se llevó a cabo de manera periódica el comité de control de cambios a fin de tener un mayor control y seguimiento a los parámetros y funcionalidades de los sistemas.
2. Se implementaron restricciones y esquemas de seguridad a nivel tecnológico para controlar el acceso a información.
3. Se llevó a cabo la migración del datacenter a fin de mejorar la infraestructura y los esquemas de seguridad y continuidad del negocio.



4. Se consolidó el uso de las funcionalidades de Office 365 (Teams, Skype, etc.)
5. Finalizando 2019 se creó la Gerencia de Tecnología y Operaciones, con lo que se busca fortalecer: i) el proceso de soluciones tecnológicas, lo que incluye las etapas de la gestión de la demanda, arquitectura y diseño, desarrollo y pruebas, aseguramiento de la calidad, puesta en marcha, la operación, el mantenimiento y la disponibilidad; ii) la estructura que garantice una adecuada implementación de los procesos antes descritos se requiere fortalecer la estructura de la gerencia desde la perspectiva de la tecnología (operativo y técnico), la innovación (gobierno integral de la gestión de la demanda, la innovación y los proyectos), operaciones y los procesos y la productividad. Con estos cambios se espera mejorar la experiencia del cliente, la productividad y la eficiencia, así como un cambio cultural enfocado en la implementación de controles automáticos para hacer seguimiento y monitoreo a la estrategia y la automatización de procesos.

### 2.3.1 PROYECTOS

En 2019 la gestión de proyectos de la compañía estuvo enfocada en:

- **Automatización del Proceso de Crédito:** Este proyecto tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente en el proceso de solicitud de productos crédito, ya que busca disminuir los tiempos de respuesta en el otorgamiento del cliente. Este proyecto cuenta con un motor de decisión integra las políticas de riesgo de la entidad para los productos de tarjeta de crédito. Al cierre de diciembre tenía un avance del 91%. Se tiene estimado salir a producción en el mes de febrero con el producto de tarjeta de crédito.



- **Vinculación en Línea:** Este proyecto tiene como objetivo hacer más fácil y ágil el proceso de vinculación y actualización de los datos del cliente, con la integración de herramientas mejorando la calidad y oportunidad de la información. Al cierre de diciembre este proyecto tenía un avance del 41%. Se estima salir a producción en el primer semestre de 2020.

- **Base Única de Clientes:** La finalidad de este proyecto fue unificar, optimizar, completar y actualizar una fuente de datos.

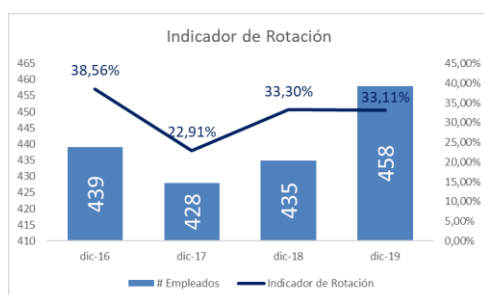
Es así como en 2019 se culminaron las actividades relacionadas la Base Única de Clientes (BUC) en su etapa de consolidación, depuración y análisis de la información.



- **CRM:** El principal objetivo de la implementación del CRM es mejorar experiencia al cliente a través de estrategias de relacionamiento, acompañado de mejores indicadores de la productividad comercial en al gestión con los clientes. Al cierre de diciembre se alcanzó un avance del 81% en este proyecto. Este proyecto se espera culminar en el transcurso de 2020.



## 2.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

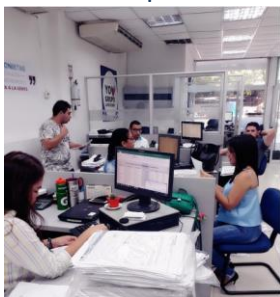


Teniendo en cuenta que los funcionarios son una pieza clave para el cumplimiento de todos los objetivos organizacionales, en 2019 se trabajó principalmente en las siguientes estrategias, las cuales están enfocadas principalmente en lograr la satisfacción de los colaboradores.

- **Programa de Cultura Organizacional en función de los pilares de Facilidad, Calidad y Amabilidad:** Se llevaron a cabo diferentes actividades, sin embargo, el esfuerzo más importante se centró en “La Copa Del Servicio” la cual consistía en otorgar puntos a las oficinas y áreas que mejor realizaran actividades relacionadas con servicio al cliente, desde contestar un teléfono con agilidad y disposición, hasta la autocapacitación de cada funcionario. En dicha actividad también fueron involucrados los clientes, ya que ellos aportaban con sus felicitaciones a los puntos otorgados a las oficinas, mientras que las PQR’S restaban puntos. Al finalizar el ejercicio se premió la mejor oficina en servicio y la mejor área.
- **Adecuar sistema de comisiones e incentivos orientados a hacer más fácil la experiencia del cliente:** En 2019 se modificó el esquema de comisiones de la fuerza comercial con el fin de incentivar la labor de la fuerza de ventas, así como la de los demás colaboradores de las oficinas, premiando la gestión de aquellos que contribuyan al logro del objetivo de la entidad, creciendo de manera rentable y sostenida.
- **Salario emocional:** se fortaleció todo el esquema de salario emocional que otorga a los funcionarios beneficios extras al salario. Es así como se otorgaron los “flex time”, se concedió a los colaboradores dos días libres hábiles en el año para que fueran disfrutados con su familia, se entregaron los auxilios ópticos y se llevaron diferentes actividades de bienestar.
- **Gestión del Desempeño:** En el transcurso del año se realizaron las evaluaciones de desempeño correspondientes a cada oficina y área. En cuanto a las oficinas, se realizaron

reuniones de seguimiento a la gestión, lo que permitió hacer un adecuado seguimiento al cumplimiento de metas, identificar oportunidades de mejora en procesos y en la dirección general en pro de garantizar el cumplimiento de la oferta de valor a los clientes.

- **Capacitación:** El plan de capacitación del año 2019 tuvo una clara inclinación hacia temas de innovación, manejo de datos y transformación digital en la Banca. Es así como a través de convenios con el CESA y el SENA se dictaron diplomados relacionados con “Aplicación de herramientas para la gestión integral de riesgos” y



“Aplicación de nuevas tecnologías para la transformación y disrupción digital en la banca”. Por otro lado, el portal de capacitaciones virtual se siguió actualizando con el material solicitado por cada dependencia de acuerdo a las necesidades presentadas en el año, estas nuevas capacitaciones fueron impulsadas por el plan de cultura organizacional, el cual brindaba a los colaboradores puntaje en concursos para ganar incentivos.



- **Bienestar, relaciones laborales seguridad y salud en el trabajo:** Durante el año 2019 la entidad hizo un gran esfuerzo por mejorar la calidad de vida de sus colaboradores logrando un cumplimiento del 94% del plan de trabajo del sistema de seguridad y salud en el trabajo, a nivel nacional se realizó visita de la ARL a todas las oficinas para verificar el estado y puesto de trabajo de los funcionarios, además se realizó seguimiento minucioso a los casos que se presentaron durante el año. Se realizaron los cambios de “sillas, puestos de trabajo, soportes de monitores etc” que fueron solicitados para tomar medidas preventivas y cuidar la salud de los colaboradores.

### 3. GESTIÓN DE RIESGO

Tal y como se había previsto, el año 2019 fue la consolidación del fortalecimiento de la administración de riesgos. Es así como, la implementación exitosa de los nuevos modelos de originación, la gestión de cobranza segmentada por tipo de producto, edad de mora, casuales de mora e información exógena de los deudores permitió a la entidad consolidar tendencias favorables en sus indicadores. El riesgo de liquidez se fortaleció logrando mejoras en los indicadores y generando políticas que aseguren la calidad de la información, así como la precisión en la medición de la volatilidad de los ahorros vista que tiene la entidad con sus clientes.

El sistema de riesgo operativo mejoro su metodología, buscando ser más prospectivo en la identificación del fraude y en la mejora de procesos, con la consigna de disminuir el factor de riesgo asociado principalmente al talento humano, mitigándolo en la medida de lo posible con controles tecnológicos.

Finalmente, se avanzó en la implementación de los sistemas de seguridad de la información y el sistema de ciberseguridad, adquiriendo y haciendo uso efectivo de una herramienta SIEM en un

SOC propio; esto deriva en la mejora de la seguridad de la información haciendo uso de la tecnología para la detección de posible compromiso de seguridad informática y además de disponibilidad de esta.

### 3.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO (SARC)

La Compañía de Financiamiento para evaluar, asumir, calificar, controlar y cubrir el riesgo de crédito en la cartera usa un Sistema de Administración de Riesgo Crediticio denominado por sus siglas SARC. Para su definición y desarrollo se han observado las mejores prácticas crediticias, acogiendo los lineamientos dados por la Superintendencia Financiera en el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera, además de las normas establecidas por los Entes Gubernamentales de Vigilancia y Control.

Asimismo, para la definición de las políticas se tomó como punto de partida el Código de Buen Gobierno y el Código de Ética y Conducta, alineados a la planeación estratégica, de tal forma que el riesgo crediticio en la entidad sea asumido por todos los funcionarios como un elemento fundamental para soportar el crecimiento, la rentabilidad y la estabilidad de la entidad, así como para garantizar el patrimonio de sus gestores y los depósitos de sus clientes.

El marco normativo general que la Compañía de Financiamiento adopta para mantener una adecuada administración del riesgo crediticio al que se encuentra inherentemente expuesto en la cartera contempla todas las etapas del proceso desde su originación hasta la recuperación de todos los productos de crédito que se ofrecen a sus clientes, de tal forma que se garantice un crecimiento sostenible y rentable de la entidad.

Por tal razón tiene claramente definidas las responsabilidades y funciones de las diferentes áreas que se encuentran involucradas en el proceso de crédito para la cartera, manteniendo una buena cultura de administración del riesgo en todos los niveles de la organización. Además, se cuenta con lineamientos claros y precisos para el otorgamiento, recuperación y control de la cartera en la entidad.

| PRODUCTO CONSUMO   | APETITO | TOLERANCIA | CAPACIDAD |
|--------------------|---------|------------|-----------|
| Libranza           | 6,87%   | 11,20%     | 12,08%    |
| Tarjeta de Crédito | 8,40%   | 9,73%      | 10,65%    |
| Vehículo           | 7,00%   | 7,87%      | 8,61%     |
| Caja               | 7,00%   | 25,61%     | 28,03%    |

En el año 2018 la compañía efectúa su declaración de riesgo, definiendo su apetito, tolerancia y capacidad en límites claramente definidos, los cuales han venido siendo monitoreados, ya que corresponden al valor

que la compañía está dispuesta a arriesgar en la colocación de créditos mediante indicadores de pérdida esperada calidad en cada una de las modalidades y productos. No obstante, persiste el monitoreo y control sobre los límites de concentración y duración que permiten evitar colocaciones excesivas en los mismos grupos económicos o sin los respaldos adecuados.

La compañía cuenta con modelos estadísticos de comprobado valor que permiten segmentar de manera adecuada los clientes de cada una de las modalidades; así las cosas es posible mediante procesos masivos en el caso de la cartera de consumo tomar decisiones de aceptación del riesgo y de los respaldos que se requieren en cada operación individual de crédito, mientras que en el

segmento comercial, se puede de igual manera con modelos estadísticos pero con un componente cualitativo de conocimiento de los negocios a financiar asignar de la misma manera una calificación de riesgo al desembolso de cada operación.

Con el propósito de optimizar los modelos estadísticos en el año 2019 la compañía implementó los nuevos modelos de otorgamiento que permiten profundizar de manera cuantitativa las condiciones sociodemográficas de mayor relevancia en la originación de créditos, consecuente a la optimización del modelo, se generara una asignación precisa del precio de cada operación de crédito acorde al riesgo asociado según cada producto.

Semestralmente se evalúa el 100% de la cartera comercial caso a caso y se reasigna la calificación de riesgo si es del caso. Para el adecuado cumplimiento de esta obligación la compañía tiene en cuenta el hábito de pago del deudor con la entidad, con el sector financiero, las cifras del balance y el estado de resultados de los tres últimos años al igual que el desempeño del sector económico al cual pertenece y una valoración cualitativa que se hace realizando una visita de seguimiento por parte de la fuerza comercial.

Se desarrollan de manera semanal sesiones del comité de cartera que contribuyen al desarrollo de la gestión del comité de riesgo, en tal estamento se realiza la evaluación del informe presentado por la gerencia de crédito que contiene las edades de mora y las condiciones de la cartera comercial y de consumo, planteando estrategias de prevención y normalización de la cartera para los dos segmentos, para que en tal sentido se despliegan las acciones preventivas frente a las señales de alerta que se dan.

La gerencia de riesgos con el objeto de identificar los factores de riesgo que impactan el portafolio de crédito de la compañía ha agregado el capítulo de análisis macroeconómico para ser evaluado en cada sesión del comité de riesgos, presentando principalmente la evaluación del entorno macroeconómico desde la óptica del Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia. En tal análisis, procura estudiar el comportamiento que están presentando el sector financiero, profundiza en los pares de mercado y a partir de ahí evalúa potenciales riesgos en el deterioro de la cartera de crédito por riesgos sistémicos o eventos que sean del contexto macroeconómico local e internacional.

### **3.2 RIESGO DE MERCADO (SARM)**

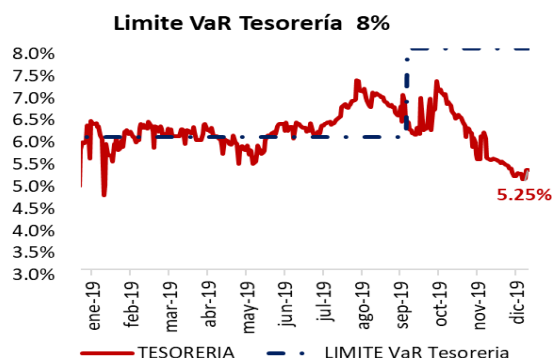
Financiera Juriscoop utiliza como referencia para la administración de sus riesgos, la normativa vigente expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, específicamente en lo relacionado al riesgo de mercado el capítulo XXI de la Circular Básica Contable y Financiera y su anexo 1, además de lo establecido en sus políticas internas.

Dentro de la administración de las inversiones la entidad cuenta con inversiones cuya finalidad es optimizar los excedentes de liquidez no siendo el negocio de la tesorería su principal línea de negocio. Una proporción del portafolio de la compañía se administra a través de la figura de APT y otra a través de la tesorería de la entidad. Para cada uno de estos gestores, la entidad estableció



límites claramente definibles de VaR, duración, apalancamiento y contrapartes de negociación. Incluso, el APT debe seguir las políticas internas de inversión aplicadas a la tesorería de Financiera Juriscoop para su administración y que se originan a través del Comité de Inversiones. De este comité es miembro con voz y voto el Gerente de Riesgos y, a partir de 2019 se cuenta con la participación permanente de un miembro independiente de Junta Directiva.

La gestión del riesgo de mercado se centró en mantener un perfil de riesgo moderado, según lo expuesto en las políticas dadas por la Junta Directiva y establecidas en el manual de administración de riesgo de mercado. Además, los mecanismos de medición, monitoreo y control de las posiciones en los portafolios de inversión se encuentran recopilados en el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado.



Durante el año 2019 se mantuvo una posición conservadora en cuanto al riesgo asumido, tal estrategia se respaldó en la composición de portafolios enmarcado en su mayoría en títulos CDT's de emisores tradicionales que presentan baja volatilidad en el precio de mercado, adicionalmente de una participación en títulos de deuda pública los cuales presentan volatilidad en el mercado. Esto hizo que el valor promedio del valor en riesgo fuera del 6,05% sobre la totalidad del portafolio. Es así que el

portafolio de Financiera Juriscoop se encuentra dentro de los límites establecidos por el marco normativo y las políticas internas.

Dados los mayores niveles de liquidez y buscando mejorar la rentabilidad del portafolio, en el mes de octubre la Junta Directiva autorizó la implementación de operaciones con derivados en tasa de cambio a través del APT, para lo cual se inició el proyecto para la implementación de estas operaciones y se autorizó aumentar los niveles de Var del 6% al 8%.

### Composición del Portafolio de Inversiones

Al cierre de diciembre de 2019, la composición del portafolio incluyendo las operaciones simultáneas se distribuyó de la siguiente manera:

| Tipo de Inversión                                   | dic-18        |                | dic-19        |                |
|-----------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
|                                                     | Saldo         | % Part.        | Saldo         | % Part.        |
| Inversiones negociables en títulos de deuda privada | 23.811        | 41,14%         | 41.489        | 47,84%         |
| Inversiones para mantener al vencimiento            | 20.247        | 34,99%         | 26.928        | 31,05%         |
| Inversiones negociables en títulos de deuda pública | 4.807         | 8,31%          | 13.864        | 15,99%         |
| Inversiones negociables en títulos participativos   | 9.009         | 15,57%         | 4.449         | 5,13%          |
| <b>Total</b>                                        | <b>57.873</b> | <b>100,00%</b> | <b>86.730</b> | <b>100,00%</b> |

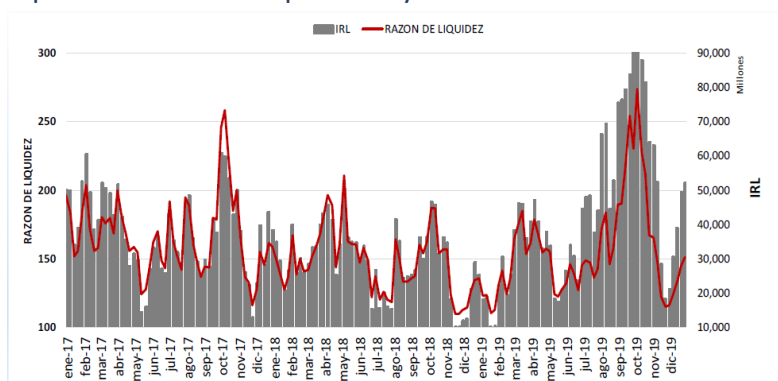
En general, esta distribución se mantuvo a lo largo del año y los títulos negociables de deuda privada en su mayoría fueron CDTs. Las inversiones para mantener al vencimiento fueron los títulos

de inversión obligatoria para el desarrollo agropecuario (TDA). En general las posiciones de las inversiones aumentaron en 2019 por el aumento en los niveles de liquidez, lo que hizo que la posición del portafolio también aumentara.

Durante el año 2019, se generaron los reportes e informes de riesgo de mercado al área de Tesorería, a los comités, a la alta Gerencia y a la Junta Directiva, informando el control de los límites, la estructura del portafolio y tasas de interés. Adicionalmente, se atendió en forma oportuna, los requerimientos de información, establecidos por la normativa interna y los requerimientos realizados por la Superintendencia Financiera de Colombia y los demás entes de vigilancia y control. Además, se cumplieron los límites establecidos, en cuanto a inversión total y clase de inversión.

### 3.3 RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)

Para la administración del riesgo de liquidez se utiliza como marco la regulación emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia en su Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 puntualmente el capítulo VI y el anexo 1.

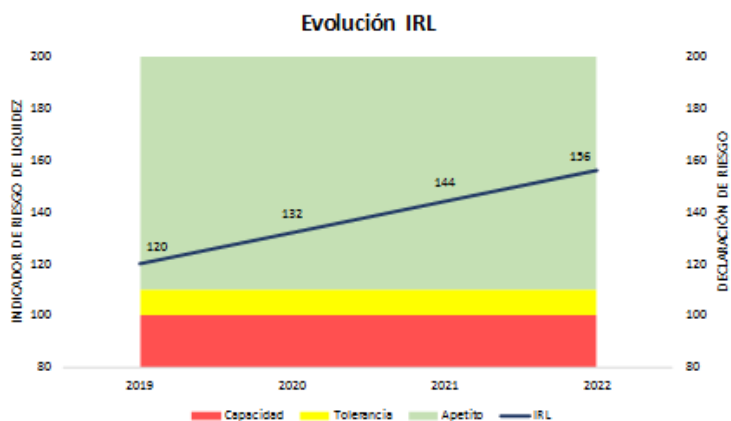


Se generaron los reportes e informes al área de Tesorería, Comités, alta Gerencia y Junta Directiva, informando el control de los límites, la evolución del IRL, activos líquidos y brechas de liquidez, establecidos por la normativa interna y la Superintendencia y demás entes de vigilancia y control. Durante el año se cumplieron los límites establecidos

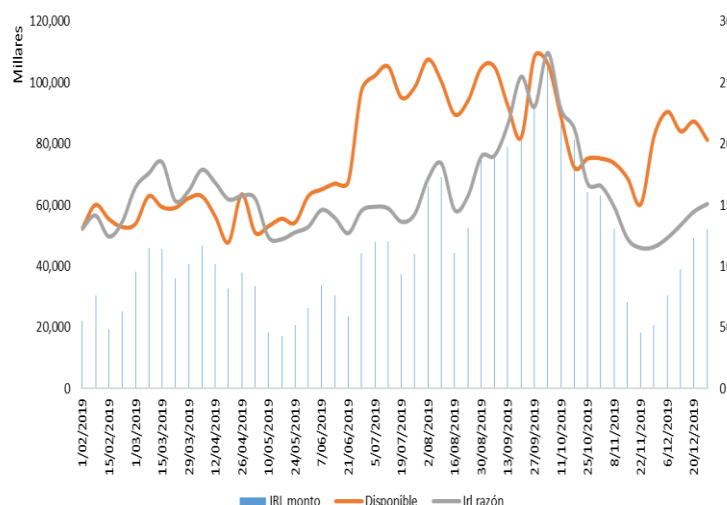
por la Junta Directiva, en términos del nivel mínimo de liquidez medida por el IRL.

En el año 2019 la entidad avanzó y formalizó la consecución del apetito, tolerancia y capacidad de riesgo de liquidez que tendrá durante cada uno de los siguientes tres años, iniciando en 2019 con un IRL de 120 para llegar en 2022 al 156.

La administración propendió en todo momento por no hacer uso del encaje como un activo líquido a pesar de que la norma lo permite, lo que hizo que la razón de liquidez se encontrara en 143.80 al cierre del año.







Durante el año 2019 se avanzó de manera positiva en el nivel de liquidez, la tendencia de la Razón IRL de 1-30 cumplió con la norma estando por encima del límite establecido en 100; el promedio de IRL razón alcanzó un valor de 156,37 equivalente a un IRL monto de \$43.746, superior al año anterior en donde el promedio de IRL razón fue de 147.39 equivalente a un IRL monto de \$29.254 millones, se resalta que el comportamiento constante del IRL en el 2019 estuvo por encima de los promedios de los años anteriores.

Financiera Juriscoop, a través de la estructura organizacional dispuesta para la administración de riesgo de liquidez, realiza proyecciones de requerimientos de liquidez de las siguientes 4 semanas y del segundo mes, lo cual permite mantener para la entidad el nivel de liquidez necesaria para la operación.

La metodología implementada, se fundamenta en un proceso de simulación de escenarios sobre variables que son de alto impacto en el cálculo de indicador de riesgo de liquidez (IRL), tales como el valor del disponible, la valoración de inversiones del portafolio con el correspondiente haircut, entre otros.

Con esta información, y los pasivos futuros contractuales (incluido el factor neto de retiro en los saldos de cuentas de ahorro), se realizan los cálculos para encontrar la cantidad mínima estimada de activos líquidos que se ajuste al indicador objetivo. Estos cálculos, son utilizados para programar los movimientos y decisiones financieras de los siguientes dos meses.

En el año 2019 se dio cumplimiento con la implementación de la circular externa 009 de 2018 que incorpora factores de retiros netos segmentados por tipo de depositante.

Para marzo del año 2020 se dará cumplimiento con lo definido en la circular externa 019 de 2019 Implementación del Coeficiente de Fondeo Estable Neto (CFEN), para lo cual Financiera Juriscoop ha venido haciendo las gestiones necesarias para la implementación de este indicador, que inicialmente con los cálculos realizados, estamos por encima del mínimo establecido en la normatividad.

## Modelo Interno

Dentro de la estructura y articulación del área de riesgo de liquidez, se incluyó dentro de las estrategias y toma de decisiones a seguir por parte de la tesorería y la Alta Gerencia los resultados del modelo interno como complemento al modelo normativo.

Se generaron los reportes e informes al área de Tesorería, Comités, Alta Gerencia y Junta Directiva, informando el control de los límites, la evolución del IRL, activos líquidos y brechas de liquidez, establecidos por la normativa interna y la Superintendencia Financiera y demás entes de vigilancia y control.

### **3.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO)**

En el 2019, la entidad con el fin de asegurar el funcionamiento del sistema de gestión de riesgo operacional en sus diferentes etapas de identificación, medición, control y monitoreo, realizó la actualización y evaluación de las matrices de riesgo en cada uno de los procesos ajustados a la nueva cadena de valor, es así como actualmente la Compañía de Financiamiento registra un total de 88 Riesgos Operativos identificados y 473 causas generadoras de riesgo.

Se reportaron 1607 eventos de riesgos, los cuales fueron gestionados por los gestores con un cumplimiento del 86%, cabe mencionar que el incremento en eventos frente al año anterior fue del 20% como consecuencia de la incorporación y monitoreo de los informes de la Auditoría Interna y Revisoria. En cuanto al registro contable se materializaron 128 eventos por valor de \$230 millones con una disminución en el gasto frente al año anterior del 60% (346 millones), y en número de eventos en un 40% (88 registros). En lo referente a las recuperaciones por riesgo operacional, fue de \$15 millones los cuales en un 60% corresponden a Fraude externo con Tarjeta de Crédito, seguido por Fallas en la Ejecución de procesos en producto de crédito con una participación del 25%.

#### **Plan de Continuidad de Negocio**

Durante el 2019, se focalizaron esfuerzos en atender en contingencia operativa los procesos de oficina en razón a las fallas presentadas en el módulo de Solución de Oficina y diseñar procesos de monitoreo y comunicación en crisis de los procesos críticos transaccionales. Quedando pendiente para el primer semestre de 2020 la ejecución de las pruebas integrales.

En cuanto a los procesos de capacitación, se diseñaron nuevas plantillas de evaluación y videos en la herramienta de “Yo amo Capacitarme”, con el fin de que todos los funcionarios de la Entidad conozcan la documentación existente y los mecanismos, procedimientos y estrategias establecidas por la compañía para la continuidad del negocio.

### **3.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT)**

Según lo dispuesto en el marco de la regulación de la Superintendencia Financiera de Colombia y en especial siguiendo las instrucciones impartidas en la Circular Básica Jurídica, parte I Título IV Capítulo IV, la Financiera presenta unos resultados satisfactorios en la gestión adelantada con relación al sistema de administración de riesgo de lavado de activos y de la financiación al terrorismo (SARLAFT), los cuales se ajustan a la normatividad vigente, a las políticas y metodologías

adoptadas por la Junta Directiva y a las recomendaciones de los estándares internacionales relacionados con este tema.

Durante el 2019, se realizó la actualización de la matriz de riesgo del proceso de Gestión de Sarlaft, manteniéndose el Perfil de Riesgo en el Cuadrante 3 “Moderado” con tendencia a Cuadrante 4 “Alto” por efectos de la eficacia y eficiencia de los controles, razón por la cual la Entidad estableció planes de mejoramiento tendientes a mitigar el riesgo y la automatización de procesos como:

- Automatización de Formatos de UIAF de Efectivo, Exonerado y Productos.
- Envío automático de correos a Fiscalía en caso de identificar clientes en Listas.
- Cargue automático de listas desde la fuente cada 2 horas.
- Ajuste de políticas y procedimientos Sarlaft para la Vinculación.
- Finalizando el 2019 se decidió especializar más la gestión de este riesgo, por lo que se autorizó independizar la unidad de cumplimiento de la Gerencia de Riesgos, lo que implicó la contratación del Oficial de Cumplimiento de tiempo completo y dedicación exclusiva, así como un nuevo Analista Sarlaft, quedando conformado el grupo de trabajo de cuatro (4) personas, 3 de tiempo completo y 1 persona medio tiempo.
- En los procesos de capacitación se mantiene la inducción a los empleados nuevos y refuerzo anual a todos los empleados actuales. Por otra parte, se gestionaron las recomendaciones derivadas de los informes de la Revisoría Fiscal y Auditoría Interna.

### **3.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CIBERSEGURIDAD**

Durante el 2019, se realizó la actualización de las políticas y procedimientos de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, y se definieron los planes de acción para las políticas aprobadas que requerían de gestión para su cumplimiento, reportando el avance mensual a la alta Gerencia. Adicionalmente, para medir la implementación de controles y su grado de eficacia, se realizó la medición de los indicadores de ciberseguridad de acuerdo con la periodicidad definida y se aprobaron los indicadores de seguridad de la información.

Así mismo, se efectuó la revisión y actualización de la Política de Tratamiento de datos personales de conformidad con lo señalado en la Ley Estatutaria 1581 de 2012, y el Decreto Único 1074 de 2015, que contiene las definiciones, las finalidades del Tratamiento de Datos, los derechos del titular de información, el procedimiento para el ejercicio de los derechos del titular, entre otros.

Sobre los activos de información, se definió la metodología para la identificación y valoración y la matriz con el inventario de activos y clasificación de la Información (Confidencial, Interna, Pública) para cada proceso y sus subprocesos, actividad que se realizó con los dueños de proceso.

Como parte del proceso de mejoramiento se ajustó la metodología de evaluación de riesgos de Seguridad de la Información y Ciberseguridad y la matriz asociada, con el objetivo de gestionar los riesgos en los activos tecnológicos relacionados con dispositivos, software o aplicaciones, sistemas

informáticos, que pueden atentar contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; adicionando como otro de los activos de información a las personas; separando la descripción del riesgo y las causas o vulnerabilidades, e incluyendo los controles del Anexo A de la Norma ISO 27001 – Objetivos de Control de Seguridad de la Información y la ampliación del listado de amenazas.

Para el control de amenazas o vulnerabilidades, durante el segundo semestre del año 2019, inició el monitoreo teniendo en cuenta tres frentes:

- Contratación de los servicios de SIEM y SOC para el monitoreo de seguridad y correlación a través de la recepción de logs, evidenciando que no se presentaron incidentes. Los eventos identificados en el 2019 fueron debidamente gestionados.
- Validación de seguridad mediante la evaluación de controles, con el objetivo de realizar la detección y análisis de amenazas a la plataforma tecnológica, identificando que no se presentaron incidentes, en todo caso los eventos identificados, cuales fueron remediados, contenidos y gestionados oportunamente, según el caso.
- Análisis de amenazas o vulnerabilidades reportadas en noticias de ciberseguridad y/o boletines, o alertas reportadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, evidenciando que no se ha presentado afectación, sin embargo, se han tomado las medidas de prevención y se ha realizado la difusión como proceso de concientización.

Como parte de la identificación de los niveles de riesgo, se realizaron pruebas de vulnerabilidad y ethical hacking, con el objetivo de identificar debilidades técnicas de las plataformas tecnológicas y recolectar las evidencias y/o explotación, entregando para cada prueba los respectivos informes ejecutivos y técnicos que contienen los resultados y recomendaciones, para la definición de los planes de acción con el área de Tecnología para la remediación, realizando el respectivo seguimiento. Adicionalmente, se efectuó la revisión a la protección de marca.

Para fortalecer la cultura en seguridad de la información y ciberseguridad, se dio cumplimiento al plan de trabajo de concientización definido para el año 2019, a través de la ejecución de campañas de sensibilización utilizando diferentes medios (correo electrónico, Wallpaper) a los funcionarios a nivel nacional; se realizó la capacitación de ley anual con su respectiva evaluación, pruebas de ingeniería social a algunos funcionarios a nivel nacional a través de llamadas telefónicas (Vishing), con el objetivo de suplantar funcionarios de soporte del área de Tecnología, para capturar las credenciales e información sensible y evaluar el grado de sensibilización en temas relacionados con la fuga de información por medios verbales, y una capacitación a la Junta Directiva sobre ciberseguridad. Para la culminación del plan de formación programado para el 2019, en el mes de diciembre se publicaron en la página web recomendaciones de seguridad a los clientes durante la época navideña y a través de correo electrónico se enviaron las recomendaciones en el uso de WhatsApp para reducir riesgos de seguridad, a todos los funcionarios a nivel nacional.

Se realizaron visitas a los terceros más críticos, con el objetivo de revisar los temas de seguridad de la información y ciberseguridad. Como resultado de la evaluación se identificaron hallazgos y

recomendaciones que fueron remitidos a los proveedores para la definición de los planes de acción, seguimiento que se tiene programado realizar durante el año 2020.

## **4. INFORME ESPECIAL**

### **4.1 GOBIERNO CORPORATIVO**

Financiera Juriscoop cuenta con un sistema de gobierno corporativo que se ajusta a los estándares del mercado financiero, el cual se encuentra debidamente documentado a través del Código de Buen Gobierno, aprobado por la Junta Directiva, Código que tiene por objeto reglamentar los principios, normas y procedimientos que rigen la gestión de la sociedad, tanto de manera individual como dentro del Grupo Empresarial Juriscoop, del cual hace parte. Este Código provee un marco que define derechos y responsabilidades dentro del cual interactúa la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la Presidencia y demás administradores, la Revisoría Fiscal y los demás órganos de control.

En 2019 Financiera Juriscoop tuvo en cuenta los lineamientos contenidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País, como referencia para el fortalecimiento y mejoramiento continuo de su estructura de gobierno. Es así como ha venido acogiendo las medidas y recomendaciones relacionadas con las responsabilidades y remuneración de los miembros de Junta Directiva, con la administración de riesgos y control interno, entre otros aspectos, que se convierten en una importante herramienta para la generación de valor.

Así mismo, con el diligenciamiento anual de la encuesta de código país, se evidencia el acatamiento por parte de la entidad de las más importantes recomendaciones en relación con las funciones de la Junta Directiva; la adopción de su reglamento de funcionamiento; la adopción de mecanismos que permiten la evaluación de incompatibilidades e inhabilidades de los candidatos a ser miembros de la Junta Directiva; la constitución del Comité de Riesgos, del Comité de Auditoría y del Comité de Gobierno Corporativo de la Compañía, los cuales cuentan con su respectivo reglamento de funcionamiento; la colaboración de la Alta Gerencia a los diferentes Comités de Apoyo de la Junta Directiva; la elaboración de actas de las diferentes sesiones de estos Comités, entre otras medidas.

Por su parte, la entidad igualmente evidencia el acatamiento de las recomendaciones relacionadas con la existencia de un ambiente de control sólido; con la definición de objetivos claros en materia de riesgos con herramientas que permiten la identificación y seguimiento de los mismos; la precisión de que la Alta Gerencia es la dueña de los procesos y responsable de la administración de riesgos; la función de auditoría interna de la Compañía cuenta con un Estatuto de Auditoría Interna; el nombramiento y la remoción del responsable de auditoría interna es una responsabilidad de la Junta Directiva; y se cuenta con una política para la designación del Revisor Fiscal.

### **Junta Directiva y Alta Gerencia**



La Junta Directiva y la Presidencia tienen establecidas estrategias y definido el grado de exposición a los diferentes riesgos por parte de Financiera Juriscoop. La Presidencia informa permanentemente a la Junta Directiva sobre los procesos y negocios que se realizan y esta aprueba los límites para todos los tipos de riesgo y el grado de exposición al riesgo para las diferentes actividades desarrolladas por la entidad.

Para garantizar la participación y control de la Junta Directiva en la administración de los diferentes riesgos a los que está expuesta, la entidad cuenta con el apoyo de los comités de Riesgos, Planeación y Presupuesto, Gobierno Corporativo, Auditoría, Otorgamiento y Riesgo Operativo y de Tecnología, Compras e Inversiones, los cuales se reúnen con la periodicidad establecida.

La Junta Directiva es el órgano encargado de adoptar la estructura, mecanismos e instrumentos del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Igualmente, es el encargado de aprobar las políticas del Sistema General de Administración del Riesgo Operativo –SARO– y Continuidad del Negocio, del Sistema de Administración de Riesgos de Mercado –SARM–del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez –SARL–, del Sistema de Riesgo de Crédito –SARC– y de Seguridad de la Información.

Por su parte, la Junta Directiva es capacitada en forma periódica sobre diferentes temas propios del ámbito de sus competencias, las cuales han sido dictadas por importantes y reconocidos conferencistas. En este sentido, realizaron capacitaciones sobre temas diversos tales como Perspectivas económicas 2019, Ciberseguridad, nuevo régimen de solvencia y Auditoría basada en riesgos.

### **Políticas y división de funciones**

En Financiera Juriscoop, el Comité de Riesgos cuenta con la participación de dos miembros independientes designados de la Junta Directiva, quienes analizan y discuten propositivamente políticas para la administración de los riesgos financieros. En este comité participa además como integrante el Presidente Ejecutivo de la compañía y el Gerente de Riesgos.

El Gerente de Riesgos, en compañía del equipo de colaboradores de Financiera Juriscoop en representación de las áreas impactadas expone, antes las diferencias instancias definidas para el efecto, de forma clara y precisa la identificación administración y controles que aplica la entidad.

Todas las políticas en materia de administración de riesgos financieros son presentadas al Comité para que los miembros de éste, luego de analizarlas y debatirlas, las sometan a aprobación de la Junta Directiva y sea este órgano el encargado de impartir las políticas y recomendaciones necesarias para la mitigación de los niveles de exposición.

En cumplimiento de la Circular 100 de 1995 y a partir de normatividad expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, Financiera Juriscoop ajusta la gestión de riesgos con base en el plan estratégico y el esquema de gobierno corporativo, proceso que cuenta con la participación decidida de la totalidad de los directivos e integrantes de la administración, de

manera que el riesgo y la estrategia para mitigarlo se desarrollan en forma paralela al cumplimiento de los objetivos misionales.

Para facilitar el cumplimiento de estos propósitos, se adecuan la estructura organizacional, las políticas, los procesos y la tecnología a fin de contar con mejores prácticas en materia de segregación de funciones, aprobaciones colegiadas y separación de la función comercial de la función de aprobación.

### **Reportes a la Junta Directiva**

Como es conocido, resulta de vital importancia que la Alta Dirección cuente con un flujo de información continuo, para lo cual en forma periódica se realizan las reuniones de los diferentes Comités y las presentaciones a la Junta Directiva. En lo que respecta a la Alta Gerencia, con una periodicidad como mínimo mensual, en el Comité de Gerencia se presentan por parte de cada una de las gerencias de área, así como las diferentes áreas de la entidad y la auditoría interna, las evaluaciones de las políticas y límites, mismos que son explicados y discutidas las implicaciones y alcances sobre la entidad y los entes de control

Se cuenta además con un monitoreo sobre límites diarios, semanales y mensuales que son presentados en el seno de esta reunión o los comités designados para tal fin, en la cual se toman decisiones y se imparten instrucciones dentro de los límites definidos en la reglamentación respectiva, garantizando con ello una administración ágil y eficiente de los riesgos financieros a los cuales se encuentra expuesta la entidad

De igual forma y con la debida antelación, se publican en la página web de la entidad los informes de la Presidencia, de cada uno de los comités y la información relevante de las propuestas a someter a consideración en cada sesión de la Junta Directiva, a fin de que los señores directores cuenten con las herramientas y el conocimiento suficiente que les permita la adopción y eventual aprobación de las propuestas presentadas.

### **Auditoría Interna y Revisoría Fiscal**

Financiera Juriscoop cuenta con un comité de auditoría conformado por tres integrantes independientes de la Junta Directiva , encargado de apoyar y asesorar a este órgano de administración para asegurar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno de la compañía, así como del mejoramiento continuo del mismo. En desarrollo de este mandato, es el Comité de Auditoría el órgano competente para nombrar o remover al equipo del área de Auditoría Interna, incluido su Director Ejecutivo, así como de presentar a la Asamblea General de Accionistas los candidatos para ocupar el cargo de revisor fiscal.

Así mismo, la Financiera cuenta con un Área de Auditoría Interna y contrató los servicios de Revisoría Fiscal con la firma E&Y., las cuales cuentan con el recurso humano necesario y debidamente capacitado para revisar, analizar y evaluar todos los aspectos relacionados con la gestión y administración de riesgos. El sistema de control interno implementado por Financiera

Juriscoop, el cual es ejecutado por la Junta Directiva, por su grupo directivo y por el resto del personal, propende por que la entidad cumpla con los objetivos más importantes como son: efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables.

La Junta Directiva, en aras de fortalecer el Sistema de Control Interno, definió que la función de auditoría esté orientada estrictamente por los principios del sistema de control interno, referidos al autocontrol, autorregulación y autogestión, y que su gestión se adelante bajo un enfoque de planeación y ejecución basado en riesgos. En este sentido, la Auditoría Interna de Financiera Juriscoop S.A. Compañía de financiamiento, direccionó su actividad a la identificación y prevención de los riesgos propios del negocio, del fraude y el mejoramiento de los procesos, bajo un enfoque de auditoría basada en riesgos

Para estar acorde con este enfoque, la Auditoría Interna goza de un carácter independiente, es de alta calidad profesional y su práctica es siempre objetiva e imparcial. Asimismo, se contrataron servicios con firmas reconocidas a fin de ajustar las metodologías de auditorías basadas en riesgos y se fortaleció su proceso de capacitación, particularmente en temas de gestión de riesgos.

Con base en lo anterior, la Auditoría Interna evalúa el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos en la cadena dentro de los que se encuentran tres tipos de procesos (Soporte Interno, Soporte de Producto y Soporte de Clientes) y los centros de utilidad (Oficinas, Gerencia Empresarial, Canales Externos, Canales Electrónicos, Call Center, Banca Seguros y Tesorería). Las anteriores actividades son desarrolladas dentro del plan anual de auditoría interna aprobado por el Comité de Auditoría, al que periódicamente se le reporta el grado de avance del proceso. Adicionalmente, producto de las evaluaciones se emiten los informes pertinentes y se definen planes de acción cuando así es requerido. A este respecto debe indicarse que se cuenta con un tablero de control en el cual se establecieron los indicadores para el ejercicio de la función de auditoría interna, establecidos para cada sistema de administración de riesgos de la Entidad y para el propio ejercicio de sus actividades.

De igual forma, la Auditoría Interna estableció su programa de aseguramiento y mejora de la calidad mediante la definición de objetivos y estrategias concretas, y la realización de una evaluación por parte de los dueños de proceso, una vez son objeto de una visita por parte de esta área.

Adicionalmente, el Auditor Interno asiste a todas las sesiones del Comité de Auditoría y de la Junta Directiva. Se dio cumplimiento a la obligación de que todas las oficinas sean visitas por lo menos una vez al año por parte de esta área.

La Revisoría Fiscal realiza evaluaciones independientes al control interno, como parte del ejercicio profesional necesario para emitir una opinión profesional sobre los estados financieros de la entidad y la efectividad del sistema de control al cierre de cada ejercicio contable.

## **4.2 REVELACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

El Representante Legal de Financiera Juriscoop, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 47 de la ley 964 de 2005, ejerció durante el año 2019, la responsabilidad del establecimiento y mantenimiento de adecuados sistemas de revelación, seguimiento y control de la información Financiera. Para el adecuado cumplimiento de esta responsabilidad, se apoyó en el Sistema de Control Interno de la Entidad y en las diferentes Unidades de Riesgo, las cuales tienen dentro de sus responsabilidades, la verificación previa para que la información publicada sea adecuada. El Representante Legal conoce el manejo de los diferentes riesgos del negocio financiero y cómo su adecuada administración facilita y garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Representante Legal da permanente apoyo y monitoreo a las operaciones de la Entidad, de tal forma que se cumplan las políticas y directrices relacionadas con el otorgamiento de crédito, los límites definidos para todas las operaciones con base en el perfil de riesgo de la entidad, las cuales son definidas por la Junta Directiva. De igual manera, adopta las medidas necesarias para hacerle frente a los nuevos riesgos financieros, propone a la Junta Directiva la estructura organizacional requerida y evalúa la exposición a los diferentes riesgos entre los que se encuentran el Riesgo de Crédito, de Liquidez, de Mercado, Operativo y de Lavado de Activos.

De igual manera, valida permanentemente que todas las actividades, transacciones y operaciones se realicen conforme los lineamientos definidos en la normatividad vigente y autorizaciones impartidas por la Junta Directiva.

El Comité de Auditoría presenta sus reportes ante la Junta Directiva, y el Representante Legal junto con el Director Ejecutivo de Auditoría y el Revisor Fiscal, evalúan la operación y los controles internos que le permiten a la entidad registrar, procesar, resumir y presentar en debida forma la información financiera.

## **4.3 NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR**

Financiera Juriscoop cumplió con lo establecido en la Ley 603 de 2000 sobre derechos de autor y propiedad intelectual con el licenciamiento del Software en uso, soportado en un trabajo de verificación al 100% de las licencias para los programas utilizados en el país.

La Subgerencia de Tecnología y la Auditoría Interna realizan periódicamente verificaciones en todas las dependencias de Financiera Juriscoop, con el fin de determinar el cumplimiento de las disposiciones legales e internas sobre la materia.

## **4.4 CUMPLIMIENTO DEL ARTÍCULO 87 DE LA LEY 1676 DE 2013**

A la fecha de corte de este informe, Financiera Juriscoop manifiesta que no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los proveedores y contratistas.

#### 4.5 PROCESOS JUDICIALES

Se han atendido de forma oportuna los trámites judiciales en los que es parte Financiera Juriscoop, tanto en los que funge como demandante o demandada, ejerciendo y defendiendo en debida forma los legítimos derechos y deberes de la entidad.

Además, se han realizado las provisiones correspondientes sobre las situaciones jurídicas que, de conformidad con las disposiciones legales, lo requieran.

#### 4.6 PARTES RELACIONADAS

Acorde con lo establecido en la Nota 32 de las notas a los Estados Financieros a continuación se presentan los saldos y operaciones con partes relacionadas, incluyendo el detalle de las transacciones con el personal clave de la gerencia.

| Diciembre 2019                                |             |             |                                |                               |                                |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Detalle                                       | Casa Matriz | Accionistas | Miembros de la Junta Directiva | Personal Clave de la Gerencia | Empresas del Grupo empresarial |
| <b>Activo</b>                                 |             |             |                                |                               |                                |
| Activos financieros en operaciones de crédito | 0           | 744         | 454                            | 619                           | 502                            |
| Cuentas por cobrar                            | 30          | 0           | 0                              | 0                             | 323                            |
| <b>Pasivos</b>                                |             |             |                                |                               |                                |
| Depósitos                                     | 3.127       | 1.794       | 241                            | 81                            | 406                            |
| Otros pasivos                                 | 0           | 51          | 0                              | 0                             | 0                              |

Cifras en millones de pesos

Al periodo del 31 de diciembre de 2019 ninguno de los accionistas tenía cupos discrecionales ni créditos aprobados no desembolsados. Se realizaron ventas de cartera con el grupo empresarial (Service & Consulting) las cuales se detallan en la nota 6 de las notas a los Estados Financieros.

| De enero a diciembre 2019            |             |             |                                |                               |                                |
|--------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Detalle                              | Casa Matriz | Accionistas | Miembros de la Junta Directiva | Personal Clave de la Gerencia | Empresas del Grupo empresarial |
| Ingreso por intereses                | 0           | 161         | 58                             | 62                            | 69                             |
| Gastos financieros                   | 208         | 136         | 9                              | 0,5                           | 11                             |
| Ingresos por honorarios y comisiones | 17          | 826         | 0,5                            | 1                             | 1                              |
| Otros ingresos operativos            | 60          | 9           | 0,1                            | 2                             | 4                              |
| Otros gastos                         | 1.552       | 3.999       | 242                            | 5                             | 150                            |

Cifras en millones de pesos

**Compensación del personal clave de la Gerencia:**



A continuación, se relaciona la compensación recibida por el personal clave de la Gerencia al 31 de diciembre de 2018 y 2019.

| Detalle                              | Dic-19       | Dic-18       |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Salarios                             | 729          | 803          |
| Beneficios a empleados a corto plazo | 353          | 414          |
| <b>Total</b>                         | <b>1.082</b> | <b>1.217</b> |

#### 4.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Compañía de Financiamiento soporta su estructura de Control Interno en tres componentes; Gobierno Corporativo, Estructura Organizacional y los Elementos de Control Interno, lo que le ha permitido ejecutar sus diferentes actividades bajo parámetros de transparencia, cumplimiento regulatorio y con enfoque en la gestión del riesgo. De igual forma, la efectividad de estos ha estado soportada una cultura de autocontrol, autorregulación y autogestión.

El Sistema de Control Interno en la Compañía de Financiamiento actúa como un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La Alta Gerencia y el personal de todos los niveles están involucrados en este proceso para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable al logro de la misión de la entidad y de los objetivos generales establecidos como la primera línea de defensa. Como segunda y tercera línea de defensa están la Gerencia de Riesgos y la Auditoría Interna respectivamente.

Financiera Juriscoop cuenta con los elementos necesarios que permiten generar una cultura organizacional fomentando principios, valores y conductas, así como la adopción de manuales de políticas, procedimientos y funciones, estableciendo una estructura organizacional que posee los niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos, acorde con el tamaño y naturaleza de la entidad, orientadas hacia el control de la compañía, en todos los niveles y funciones.

La administración dispone de controles generales, que permiten asegurar razonablemente el adecuado procesamiento de la información, así como procedimientos que controlan el acceso de funcionarios y terceros, adicionalmente los funcionarios y proveedores suscriben acuerdos de confidencialidad, que permiten proteger la información.

Para Financiera Juriscoop es importante identificar, controlar y eliminar los diferentes focos de riesgo, ya que permiten una rentabilidad competitiva ante el mercado y permiten ofrecer a los clientes y accionistas confianza y seguridad. En esta materia la compañía tiene implementados los sistemas de administración de riesgos (SARC, SARL, SARM, SARO, SALRLAFT) que se ajustan a las disposiciones establecidas por la Superintendencia Financiera. Asimismo, implementan los planes de contingencia de tipo operativo y tecnológico que se enfocan en la rápida respuesta en atención al cliente y sin interrupciones.

A fin de garantizar un adecuado funcionamiento del sistema de control interno, la Junta Directiva sesiona mensualmente, con el fin de controlar y hacer seguimiento a los resultados de la compañía, así como a la gestión de la administración. Para cumplir satisfactoriamente con sus funciones cuenta con el apoyo de los comités de:

- a. Auditoría, que tiene a su cargo la evaluación del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- b. Gobierno Corporativo, el cual se encarga de asegurarse de que accionistas y el mercado en general tengan acceso a la información de la compañía, monitorear las negociaciones realizadas por miembros de la Junta Directiva y supervisar e informar por la celebración de operaciones realizadas por los vínculos económicos y supervisar la remuneración de administradores.
- c. Riesgos, que se encarga de la identificación, medición, control y monitoreo de los sistemas de administración de riesgo.
- d. Planeación y Presupuesto, encargado de la evaluación y definición del direccionamiento estratégico, la política de remuneración y salarios, el análisis del entorno, la evaluación al cumplimiento de gestión de áreas y planificación de presupuesto.
- e. Compras y Contratación, que busca la eficiencia en la contratación y selección de proveedores.
- f. Otorgamiento, encargado de la evaluación de las operaciones de crédito.
- g. Riesgo Operativo y Tecnología, que tiene como objetivo adelantar la evaluación de las soluciones informáticas con las que cuenta la compañía, incluyendo las características de los aplicativos, los productos y el servicio que administra.
- h. Inversiones que recomienda y hacer seguimiento a las estrategias de inversión del portafolio.

#### **4.8 EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO**

Presentado el informe de gestión se concluye que durante el 2019 la entidad ha venido trabajando para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan estratégico para el periodo (2017-2022). En estos términos, es importante mencionar que el cumplimiento de dicho plan se fundamenta en una gestión enfocada en la facilidad, calidad y amabilidad en el servicio, la gestión de riesgos y la eficiencia en la operación, las cuales son implementadas con una clara estrategia de relacionamiento.

Dentro esta estrategia de relacionamiento, se tienen dos grandes líneas de trabajo que están integradas con la oferta de valor del grupo y con las cuales se espera mejorar el posicionamiento en los nichos definidos; para esto la compañía seguirá avanzando en:

- Generar experiencias memorables para los clientes, en cuyo caso, se continuarán realizando las inversiones necesarias para asegurar y fortalecer la oferta de valor definida para cada uno de los nichos y orientada principalmente en avanzar con la estrategia digital, iniciando por el proceso de crédito y vinculación.
- Implementar modelos comerciales que van de la mano con la puesta en marcha de la herramienta del CRM y mejorar el seguimiento y la productividad comercial.

No se puede olvidar, que estas estrategias de relacionamiento continuaran de la mano con las estrategias de tecnología y personas, ya que son las que apoyan el aseguramiento de la oferta de valor.

Finalmente, basados en las estrategias anteriores se espera: i) continuar con el proceso de transformación digital para mejorar la oferta al cliente y por esa vía mantener la competitividad de

la compañía en el mercado y ii) avanzar en mejorar los niveles de rentabilidad, en línea con las proyecciones fijadas en el plan estratégico, lo que implica: aumentar el tamaño en clientes, cartera y captaciones, mejorar el margen de intermediación; controlar los indicadores de calidad de la cartera y mejorar la eficiencia.

Es así como en línea con el direccionamiento estratégico 2018-2022, para el año 2020 se espera crecer la cartera en \$94,021 millones, jalonada principalmente por libranza con indicadores de pérdida esperada en niveles del 6%. En depósitos se esperan un crecimiento de \$85.000 millones donde los depósitos a términos continuarán siendo la principal fuente de fondeo. De acuerdo con las proyecciones estimadas para 2020, se espera alcanzar una utilidad cercana a los \$3.500 millones. Por otro lado, el Consejo de Administración de la Cooperativa Juriscoop (principal accionista), autorizó una capitalización por \$5.000 millones en 2020.

#### **4.9 HECHOS IMPORTANTES DESPUÉS DEL CIERRE DEL EJERCICIO**

No se presentan hechos posteriores que deban revelarse.

#### **4.10 CERTIFICACIÓN DE INFORMES DE GESTIÓN**

La Junta Directiva y la Presidencia agradecen a los Accionistas, directivos y Empleados, por la confianza y compromiso con la entidad.

Este informe fue analizado y aprobado en la sesión de Junta Directiva del 21 de febrero de 2020.



**FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ**  
Presidente Junta Directiva



**LUIS ALFONSO VERA OSORIO**  
Presidente Ejecutivo