

PRESENTACIÓN

Señores accionistas:

Para Financiera Juriscoop es grato compartir con ustedes el informe de gestión del año 2016, un año con grandes desafíos en el entorno macroeconómico del país, que exigió a todas las organizaciones demostrar “de que están hechas” y su capacidad para adaptarse a condiciones adversas. Es así como en medio de este entorno, Financiera Juriscoop asumió el reto y se ajustó para afrontar situaciones tales como una inflación que sobrepasó los límites establecidos, el aún marcado “pass-through” y el comportamiento de los precios del petróleo entre otros; aspectos que llevaron a un ciclo de alzas en la tasa de intervención en la mayor parte del año, afectando el costo de fondeo para las entidades e impactando de manera importante los márgenes de la intermediación financiera.

Con todo ello, Financiera Juriscoop, demostró que las estrategias y políticas adoptadas por los administradores, permitieron sortear los tiempos adversos en que se encuentra la economía colombiana, manteniendo un importante posicionamiento en mercado en cuanto a su tamaño de cartera, depósitos y patrimonio, lo que indica aceptación y confianza por parte del mercado. De igual manera, logró un crecimiento importante en sus clientes, mantuvo niveles de eficiencia óptimos; ajustó políticas y procedimientos acordes a los niveles de riesgo establecidos por la Junta Directiva, avanzó en proyectos estratégicos y continuó trabajando en la estrategia de servicio, basada en los pilares de Facilidad, Compromiso, Respeto y Calidez entre otros muchos aspectos. De igual manera, en 2016 la firma BRC Investor Services S. A. Sociedad Calificadora de Valores mantuvo la calificación de riesgo de largo plazo en A+ y mantuvo en BRC 2 la calificación de corto plazo.

Para la entidad, el año 2016 fue un período de grandes retos, pero que mostró la capacidad de la misma para afrontarlos. Es por ello que, a pesar de las moderadas expectativas del mercado para la economía local y mundial en 2017, existe un gran optimismo en Financiera Juriscoop para alcanzar los objetivos propuestos, siguiendo con la promesa de valor de crecer de una manera rentable y sostenible y alineados hacia los objetivos corporativos del Grupo Juriscoop: “Ser el grupo amigable que apoya a la gente”.

A continuación, les presentamos el resultado de nuestra gestión del año 2016.

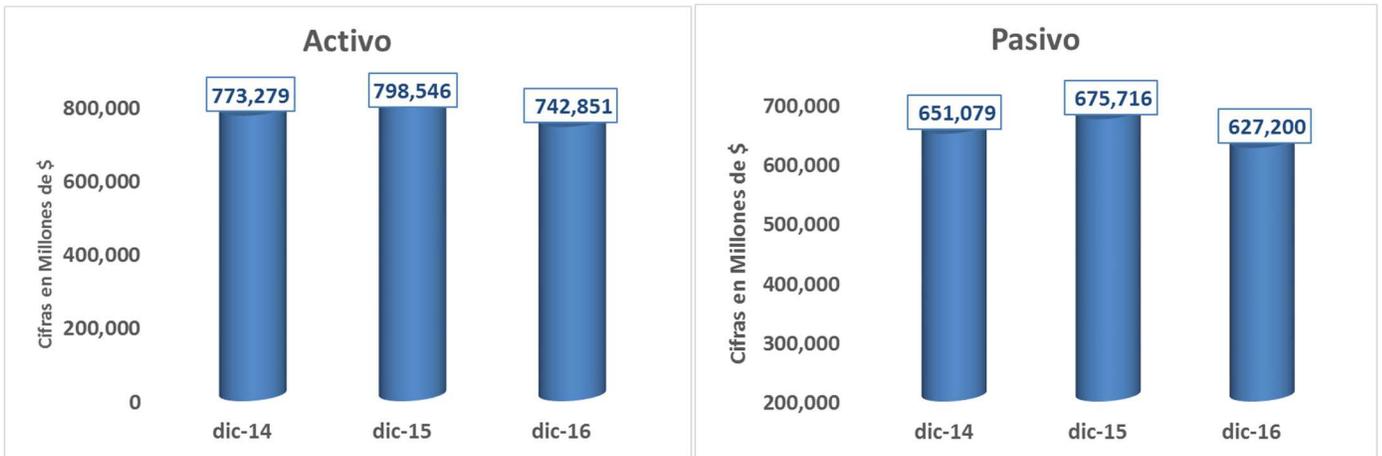


FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ
Presidente Junta Directiva

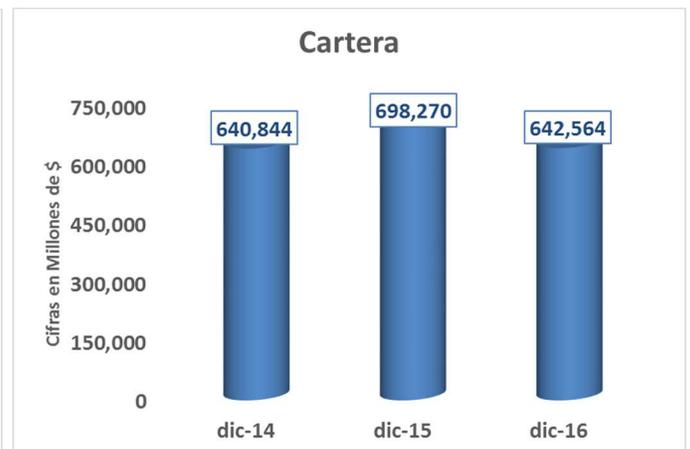
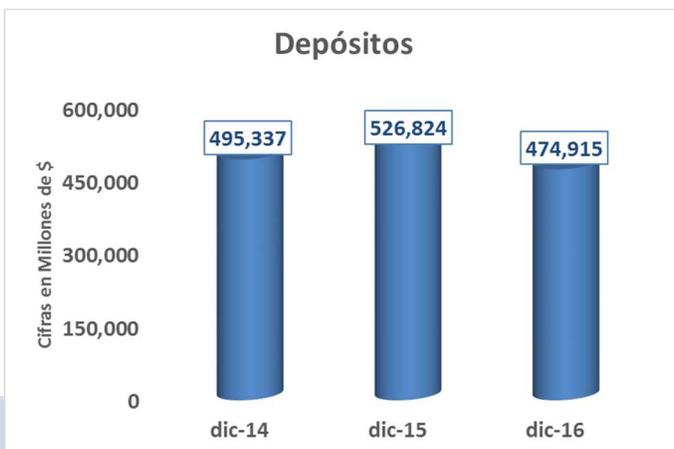
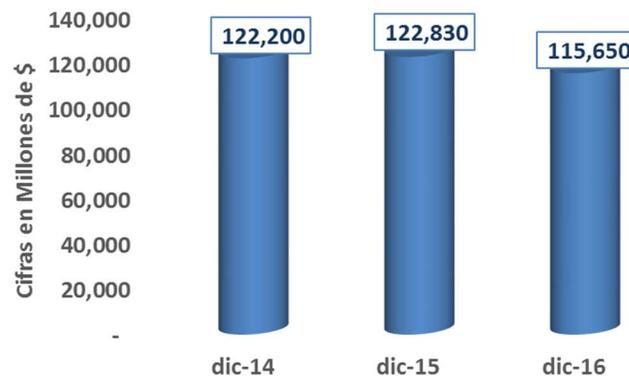


LUIS ALFONSO VERA OSORIO
Presidente Ejecutivo

PRINCIPALES CIFRAS



Patrimonio



		dic-15	dic-16
PERSPECTIVA CLIENTES	Cientes	66,570	71,363
	Usuarios Pagina WEB	1,544	9,540
	Transacciones Pagina WEB	21,170	44,753
	Tarjetas de Credito	9,496	19,077
	Tarjetas Debito	19,143	25,435
	Beneficiarios Convenios de Nómina	11,504	12,405
	Indicador de Retencion	99.06%	99.31%

Datos en Millones de Pesos

		dic-15	dic-16
CIFRAS DE BALANCE	Activos	797,665	742,851
	Cartera de Crédito Neta	658,414	592,123
	Disponible + Inversiones / Activos	16.93%	16.00%
	Pasivos	674,835	627,200
	Depósitos*	537,162	487,781
	Patrimonio	122,830	115,650
	Capital Social	121,530	128,032

*Los depósitos incluyen intereses de acuerdo a normatividad NIIF

CIFRAS DEL ESTADO DE RESULTADOS	Ingresos de Cartera	99,495	104,594
	Ingresos de Portafolio	4,771	6,747
	Otros Ingresos Financieros	6,885	10,209
	Gastos y Costos de Operación	96,044	107,082
	Utilidad Antes de Provisión	16,478	14,467
	Gasto de Provisión	13,291	31,598
	Utilidad Neta	863	(13,682)

INTEGRANTES JUNTA DIRECTIVA

PRINCIPALES

FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ (Presidente)
 GUSTAVO ZÚÑIGA CÓRDOBA
 JUAN MANUEL IGUARÁN MENDOZA
 LEONARDO OMAR MARTÍNEZ RIVAS (Vicepresidente)
 GUSTAVO ADOLFO SINTES ULLOA
 ISNARDO RUEDA PIMIENTO
 JAIME DE GAMBOA GAMBOA
 (*) Pendiente la posesión ante la Superintendencia Financiera

SUPLENTES

NURY MARLENY HERRERA ARENALES
 JORGE ELIÉCER CRUZ ORTIZ
 CARLOS ENRIQUE MASMELA
 PIEDAD VÉLEZ ZAPATA
 JAVIER RAMÍREZ GARZÓN (*)
 JUAN DE JESÚS BECERRA CHAPARRO
 RICARDO BETANCUR CORREA

INTEGRANTES DIRECCIÓN GENERAL

LUIS ALFONSO VERA OSORIO
 LEONOR ELVIRA CARRILLO JIMENEZ
 SULAY DEL CARMEN CÓRDOBA CUESTA
 NOHORA LILIANA GONZÁLEZ AMÍN
 DIEGO ANTONIO TRUJILLO CEBALLES
 CARLOS ENRIQUE GARRIDO TEJADA
 CARLOS JAVIER MORALES RODRÍGUEZ
 HERIBERTO ROJAS OLIER
 FERNANDO AUGUSTO PORTILLA HERRERA
 LUIS JAIRO SALINAS CLAVIJO

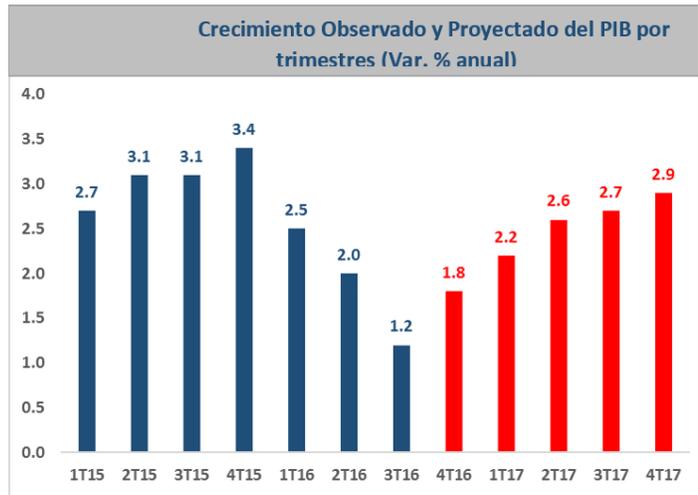
Presidente Ejecutivo
 Gerente de Crédito y Cartera
 Gerente Comercial
 Gerente Administrativa
 Gerente de Experiencias
 Gerente Riesgos - Oficial Cumplimiento
 Gerente de Proyectos de Tecnología
 Director de Planeación Financiera
 Director Jurídico
 Auditor Interno

1. ENTORNO ECONÓMICO

(Fuente: Banco de la República, Superfinanciera, DANE, Banco de Bogotá, Bancolombia, Fedesarrollo)

1.1 ECONOMIA NACIONAL

El 2016 fue uno de los años más retadores para la economía colombiana en lo que va de este siglo. La combinación de menores términos de intercambio que experimenta el país desde 2014 y que fueron ocasionados principalmente por el comportamiento de los precios de las materias primas especialmente el petróleo, los fuertes incrementos en la inflación y en las tasas de interés, la volatilidad en los mercados globales, la caída de la confianza de los agentes y los choques exógenos como el fenómeno de El Niño y el paro de los transportadores, llevaron a la desaceleración económica más marcada desde la crisis global de 2008.



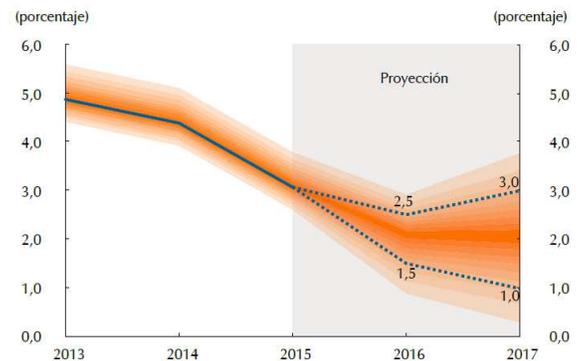
Fuente: Grupo Bancolombia, DANE

Incluso, algunos analistas estimaron que, durante el segundo semestre del año, la economía colombiana tocó fondo, conduciendo a una pronunciada ralentización de la demanda interna y en particular de la inversión. Con todo lo anterior, se estima que el crecimiento de la economía en 2016 sería cercano al 2%, el menor en una década, lo que implica que el punto más bajo de crecimiento en el presente ciclo, se vivió desde la segunda mitad de 2016.

1.2 ¿QUE SE ESPERA PARA 2017?

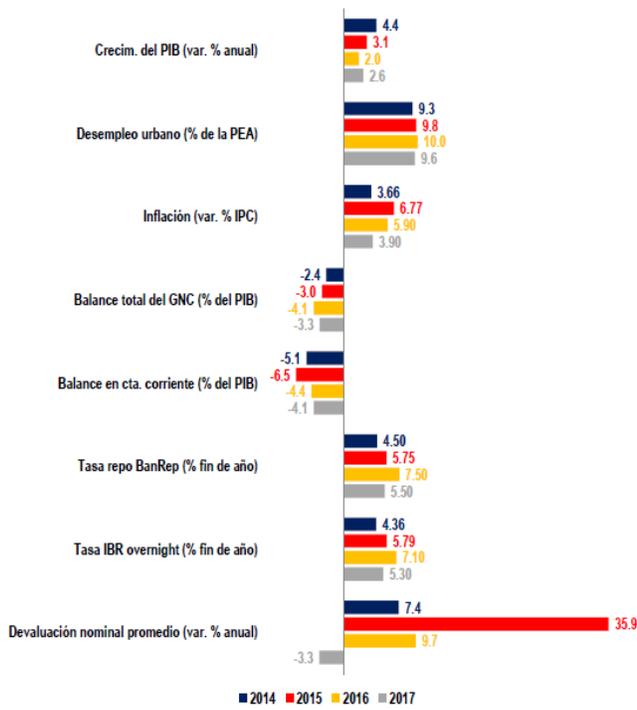
Según los analistas del mercado se espera que a partir de 2017 se consolidaría un cambio de tendencia que conducirá a un entorno macroeconómico más constructivo. Los catalizadores de esta transformación serán el aumento moderado de los términos de intercambio y del crecimiento de los socios comerciales del país, la caída de la inflación y el ciclo de recortes de tasas que inició el Banco de la República, el mayor ritmo de ejecución de proyectos de infraestructura, la mejora de la confianza de los agentes y la estabilización del desequilibrio externo y de la tasa de cambio.

Fan chart del crecimiento anual del PIB



Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

Resumen de principales variables



En cualquier caso, los expertos advierten que la recuperación que tendrá lugar en 2017, será paulatina y no estará exenta de desafíos. Entre ellos se destacan los temas fiscales, que son el elemento faltante del proceso de ajuste que ha atravesado la economía en los últimos años y que vivirán un momento determinante durante el 2017. La reforma tributaria podrá conducir a aliviar las presiones fiscales en los próximos años y a estimular la inversión productiva, pero en el corto plazo probablemente genere efectos negativos en el consumo y presiones al alza en los precios. Además, la reducción prevista en la inversión pública impedirá un repunte más pronunciado de la formación de capital. Adicionalmente, vale la pena tener en cuenta que, a pesar de su avance marginal, las condiciones globales distarán de ser tan favorables como las que se presentaron durante el auge minero-energético. Así mismo,

el choque petrolero generó una caída en el crecimiento potencial cuya reversión tomará tiempo y esfuerzo.

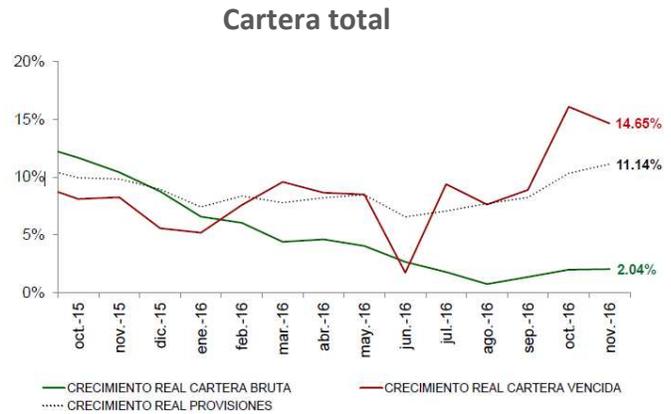
En conclusión, el cambio de tendencia que señala un escenario base será el inicio de un periodo más favorable en materia económica. En esta nueva fase se deberán consolidar las bases para que Colombia retome un potencial de crecimiento sólido, diversifique su aparato productivo y mitigue sus vulnerabilidades.

A nivel internacional, el FMI mantuvo su proyección de crecimiento mundial para 2017, en 3.4%. La desaceleración de los socios comerciales de Colombia se profundizaría para 2016 y daría paso a un repunte moderado en 2017, ya que, en cuanto al crecimiento de los principales socios comerciales de Colombia, el FMI estimó un desempeño mejor para 2017 que el registrado durante 2016. La aceleración económica de EE. UU, principal socio comercial de nuestro país, llevaría a que, durante 2017, el promedio de las economías que demandan productos colombianos exhiba un mejor desempeño. No obstante, es necesario tener en cuenta que este sería un repunte suave, toda vez que desde el año 2000 los socios comerciales colombianos se han expandido a una tasa de 2.2%. Por lo tanto, si bien habrá condiciones de demanda marginalmente mejores, lo anterior no implicaría un impulso significativo para las exportaciones colombianas.

1.3 CARTERA DEL SISTEMA FINANCIERO

(Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia)

Durante el 2016, la cartera de créditos en Colombia, mantuvo un crecimiento moderado, aún en medio de la desaceleración económica que enfrentó el país y que se agudizó durante la segunda mitad del año. En esa medida, el saldo de la cartera bruta de los establecimientos de crédito presentó una variación real anual de 2.04% (descontando el efecto de la inflación) mientras que el crecimiento nominal fue de 8.12% a noviembre de 2016.



El crecimiento de la cartera total estuvo acompañado de indicadores de calidad sostenibles y cobertura adecuada, en la media en que las provisiones cubren el saldo de la cartera vencida en su totalidad y los indicadores se encuentran dentro del rango observado en la última década. No obstante, en noviembre la variación anual de la cartera vencida de los establecimientos de crédito se ubicó en 9.08%, mientras que la variación en el indicador de calidad de cartera fue de 0.57%.

Las provisiones registraron un incremento real anual de 11.14%. Este comportamiento se dio en línea con un mayor crecimiento real anual de la cartera riesgosa, al tiempo que se observó una menor tasa de crecimiento de la cartera con mejor calificación (“A”), que a noviembre registró una variación real anual de 0.50%. El crecimiento de la cartera riesgosa estuvo explicado principalmente por las modalidades de cartera comercial y microcrédito, los sectores más afectados por la desaceleración económica.

El saldo de las provisiones ascendió a \$19.95 billones, manteniéndose por encima del saldo en mora de la cartera total. Así mismo, las provisiones contra cíclicas sumaron de \$3.27 billones. Dado lo anterior, el indicador de cobertura por mora, que representa la proporción de provisiones con respecto a la cartera vencida, se ubicó en 138.96%.

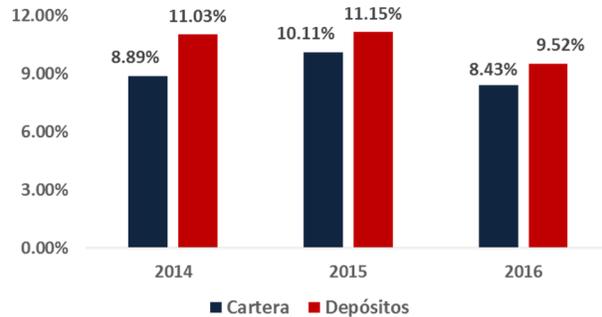
2. FINANCIERA JURISCOOP

2.1 FRENTE AL SECTOR

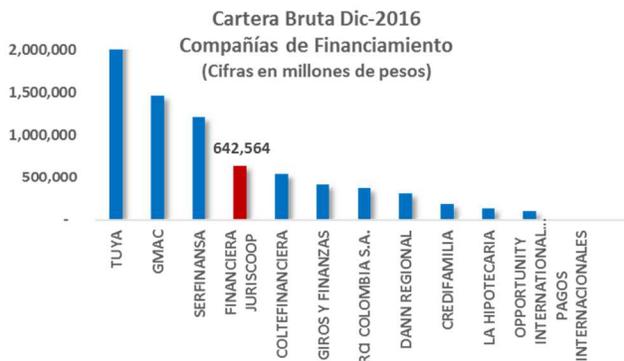
➤ Participación en el Mercado

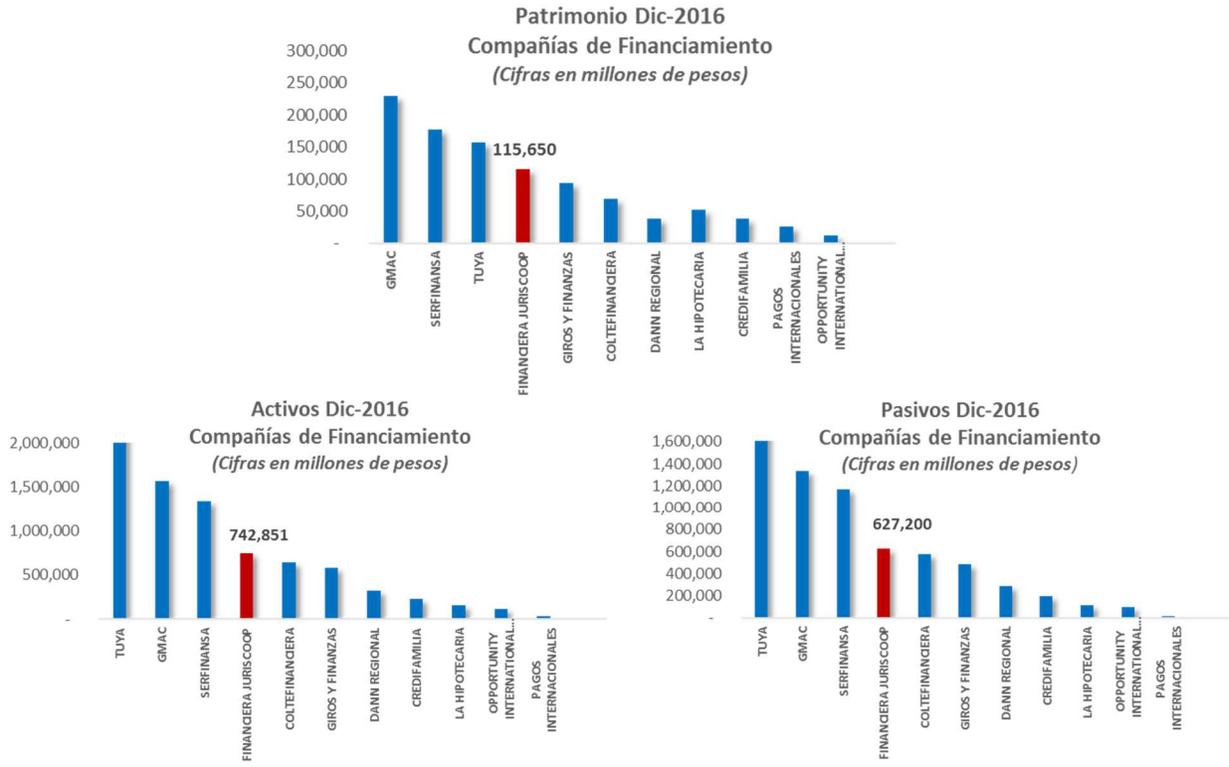
Ante un panorama del mercado con mayores necesidades de liquidez y tendencia alcista en los costos por intereses de créditos bancarios y costo de los depósitos, que impactó la dinámica de las captaciones, Financiera Juriscoop, tomó la decisión de aumentar las tasas de cartera, obedeciendo a una estrategia para aumentar sus indicadores de liquidez.

Participación Financiera Juriscoop frente a Compañías de Financiamiento



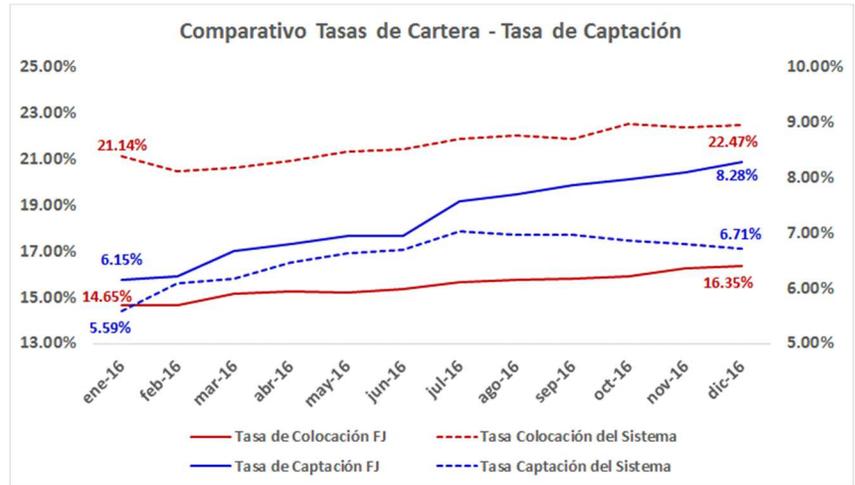
Debido a lo anterior, la entidad pasó de una participación entre noviembre de 2015 y 2016 del 10.11% al 8.43% en cartera y en depósitos del 11.15% al 9.52% respectivamente. Pese a lo anterior, Financiera Juriscoop mantuvo la cuarta posición en cartera y la quinta posición en depósitos frente al segmento de las Compañías de Financiamiento Tradicionales, lo que la acredita como una entidad sólida en el sector y con amplio respaldo. No obstante, para el 2017 la entidad se proyecta recuperar participación en el mercado, para lo cual ha diseñado diversas estrategias que le permitan lograr este objetivo.





➤ **Tasas de Interés (Tasas Nominales Anuales)**

Tal y como se observa en el gráfico siguiente, y en línea con el comportamiento de las tasas del mercado, durante 2016, la entidad aumentó las tasas de captación y colocación, con el fin de alinearse a las tasas del mercado y en respuesta a la estrategia para mejorar el margen de intereses y aumentar los niveles de liquidez.

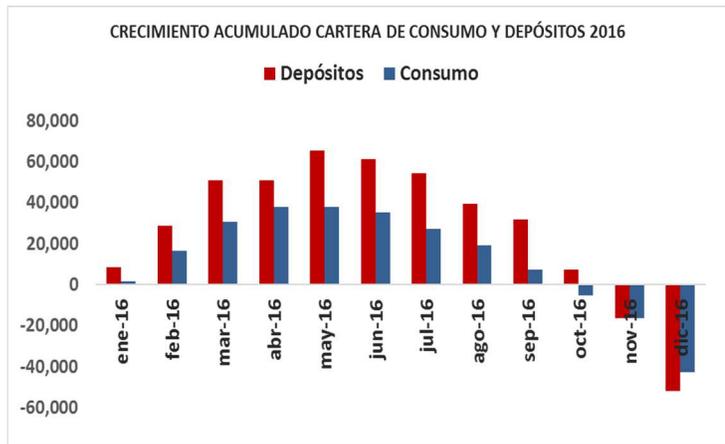


➤ Principales Indicadores

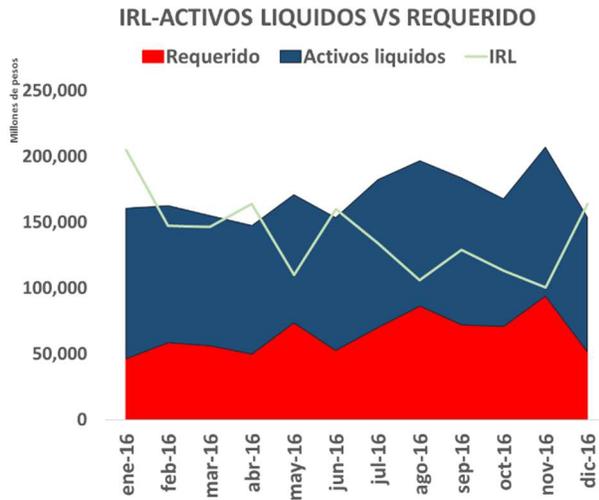
Indicadores	Financiera Juriscoop dic-15	Total CF's Tradicionales dic-15	Financiera Juriscoop nov-16	Total CF's Tradicionales nov-16
Margen Neto de Intereses	63.37%	71.95%	54.10%	63.84%
Indicador de Calidad	6.64%	11.11%	10.57%	12.47%
Eficiencia	41.92%	41.94%	38.90%	39.71%
Margen de Solvencia	16.47%	12.29%	15.14%	13.26%
Provisión / Ingr. Financieros	11.96%	22.04%	24.32%	23.79%
Rentabilidad de la cartera	14.69%	15.43%	14.76%	17.37%
ROE	0.71%	10.43%	-9.62%	3.43%

2.2 GESTIÓN FINANCIERA

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, con la situación económica que vivió el país durante el año 2016, los resultados financieros de la entidad se vieron afectados. Pese a lo anterior, los esfuerzos de la alta gerencia, se enfocaron en el desarrollo de estrategias para contrarrestar los efectos adversos del entorno y contener el impacto de la crisis, cuidando los indicadores.



De acuerdo a lo anterior en el mes de marzo, luego de analizar el contexto económico del país, se concluyó que en una economía como la del 2016, con una clara desaceleración y un aumento de los niveles de inflación, era necesario fortalecer la estructura del balance para soportar una coyuntura sobre todo en temas de cartera y liquidez.



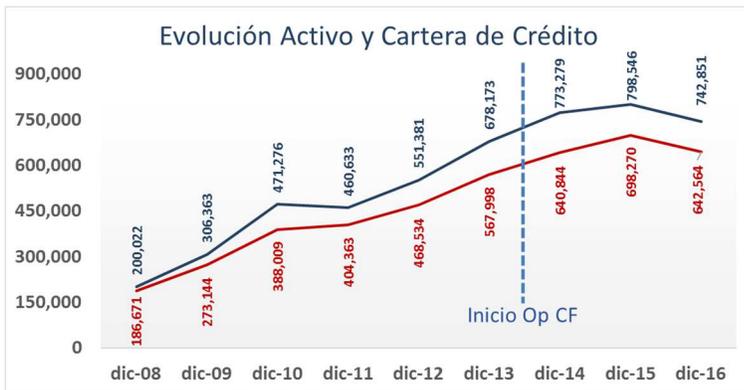
En este sentido, se revisó la proporción del activo en los diferentes “generadores” de ingreso principalmente cartera y activos dispuestos en la tesorería, encontrando que, frente a las compañías de financiamiento tradicionales, la proporción de activos dedicados a la cartera era superior, mientras que la proporción de activos en la tesorería estaba en línea a las compañías del sector.

Dado lo anterior, la decisión fue privilegiar durante el 2016 el uso de los recursos destinados a la tesorería y desacelerar las posiciones en cartera, buscando el efecto de

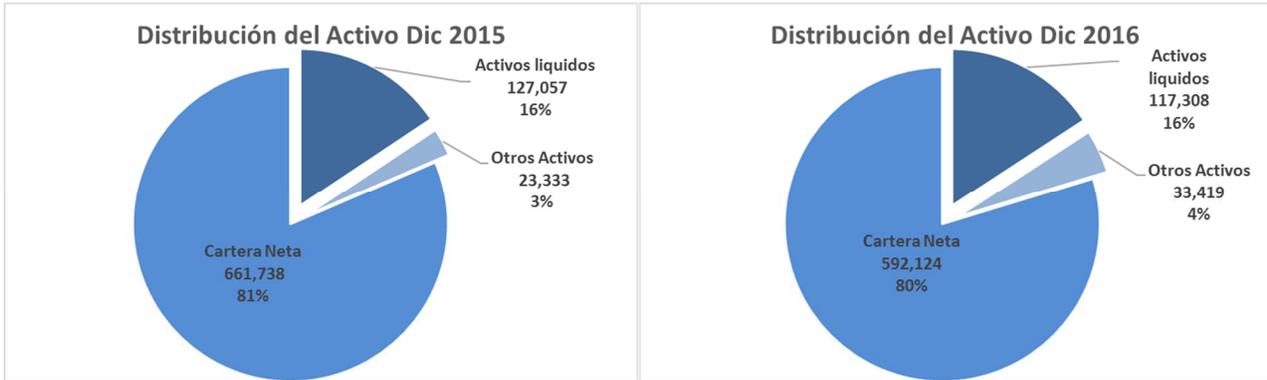
cobertura del riesgo de cartera y privilegiar en todo momento la liquidez. La decisión fue acertada, pues efectivamente las posiciones de cartera se deterioraron de acuerdo a los pronósticos dados por el ente supervisor y los estudios económicos.

Teniendo en cuenta el contexto anterior, a continuación, se presentan los resultados financieros de la entidad:

2.2.1 ACTIVO



Pese a que en el último año se registró una desaceleración en el ritmo de crecimiento de los Activos de la Financiera, en el gráfico siguiente se observa la evolución creciente de los mismos durante los últimos 8 años, lo cual se explica principalmente por el comportamiento de la cartera de crédito, la cual representa más del 85% de este rubro.

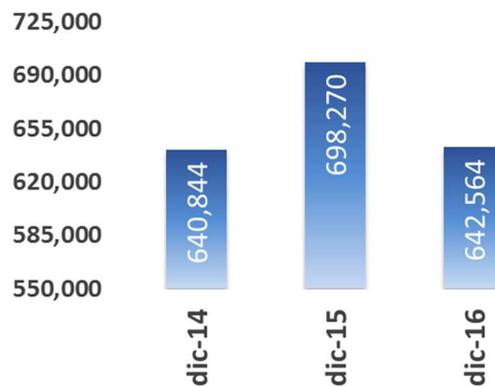


➤ **Cartera de Créditos**

En lo referente a la cartera, durante el 2016 la Banca Personal hizo entrega de créditos a 8,202 clientes por valor de \$224,018 millones; mientras que la Banca Empresarial desembolsó créditos a 89 clientes por un valor de \$98,163 millones, lo que representa un total de \$322,181 millones, para finalizar el año con un saldo de cartera bruta por valor de \$642,564 millones. Es importante anotar como ya hemos mencionado, que el menor desempeño en el crecimiento de la cartera, obedece a medidas adoptadas por la administración, enfocadas a mejorar los márgenes de liquidez de la entidad, para lo cual se tomó la decisión de desestimular la colocación de cartera durante el segundo semestre del año.

Por otra parte, en línea con la expectativa de la entidad por mejorar la mezcla de productos con mejor rentabilidad, la cartera de Tarjeta de Crédito, ha aumentado la participación dentro de la cartera total, pasando desde el 2.00% en el inicio de operaciones de la Compañía de Financiamiento, al 10.09% al cierre del año; así mismo otros productos de consumo diferentes a las libranzas pasaron del 5.30% al 7.75% durante el mismo periodo.

Evolución Cartera
(Cifras en millones de \$)



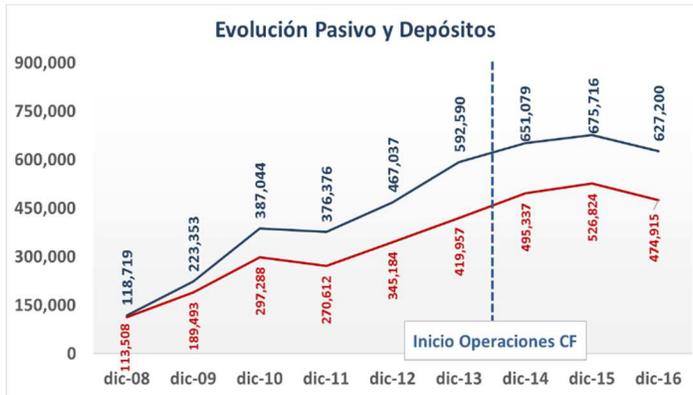
Composición de la Cartera

Cartera	Inicio Operaciones	dic-14	dic-15	dic-16
Consumo	79.80%	81.62%	80.85%	81.22%
Libranza	92.70%	91.72%	87.56%	82.16%
Tarjeta de Crédito	2.00%	2.21%	6.34%	10.09%
Otros Caja	5.30%	6.07%	6.10%	7.75%
Comercial	20.20%	18.38%	19.15%	18.78%

➤ **Disponible e Inversiones**

En medio de un escenario del mercado con altas necesidades de liquidez, Financiera Juriscoop cerró el año con 16% de los activos representados en disponible e inversiones; con lo anterior, la entidad logró tener la capacidad suficiente para cubrir sus vencimientos. Es así como el (IRL) para la banda a 30 días cerró con una razón de 185.10 puntos. Así mismo, la gestión de recursos a través de la tesorería aportó al ingreso \$6,747 millones durante 2016.

2.2.2 PASIVO



El pasivo total disminuyó \$62,099 millones, como consecuencia de la disminución en el saldo de los depósitos, que como ya hemos advertido, se atribuyó a una mayor demanda de liquidez en el mercado. Así mismo, en respuesta a la desaceleración de las colocaciones, se requirió menor fondeo, razón por cual las obligaciones financieras disminuyeron proporcionalmente; es así como al cierre del año, éstas registraron

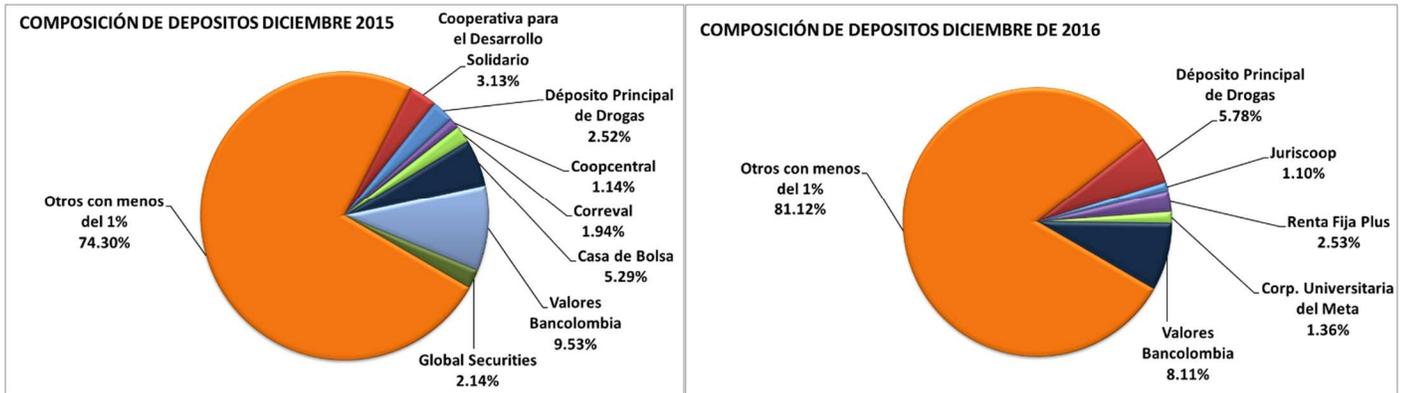
una reducción del 13.16% respecto al 2016 año anterior. Entre tanto los otros pasivos se incrementaron en 16.09%.

ITEM	2014		2015		2016		Variación 2015-2016	% Variación
	Saldo	Participación	Saldo	Participación	Saldo	Participación		
Depósitos y exigibilidades	495,337	76.08%	537,162	77.93%	487,781	77.77%	(49,381)	-9.19%
Obligaciones Financieras	116,825	17.94%	127,173	18.45%	110,438	17.61%	(16,736)	-13.16%
Bancoldex	91,656	78.46%	78,541	61.76%	79,896	72.34%	1,355	1.73%
Findeter	14,199	12.15%	22,015	17.31%	8,276	7.49%	(13,739)	-62.41%
Otras Obligaciones Fras	10,970	9.39%	26,618	20.93%	22,266	20.16%	(4,352)	-16.35%
Otros Pasivos	38,916	5.98%	24,964	3.62%	28,982	4.62%	4,018	16.09%

*Los depósitos y exigibilidades incluyen intereses de acuerdo a la normatividad de NIFF

➤ **Depósitos**

Al cierre del periodo los productos de captación registraron un saldo de \$487,781 millones, los cuales incluyen intereses; el valor bruto de los depósitos cerró en \$474,915 millones, mostrando una disminución con respecto al año anterior por valor de \$51,909 millones; lo anterior es consistente con el comportamiento de la economía en general, sumado con el retiro histórico de recursos que presentan todos los años nuestros clientes. Durante el 2016 la entidad continuó con la estrategia de desconcentración de los depósitos, logrando que el porcentaje de clientes que representan menos del 1%, pasara del 74.30% en 2015 al 81.12% en 2016. Entre tanto, la entidad seguirá desarrollando estrategias, que le permitan la ampliación en los plazos.



Por otra parte, una de las iniciativas estratégicas es la de mantener por encima la duración de las posiciones pasivas, sobre la de las activas. En este sentido, la entidad, al cierre del mes de diciembre de 2016 reflejó una duración de las posiciones pasivas de 2.91 años aumentando frente al 2015, cuando dicha duración fue de 2.37 años. Por su parte la duración de las posiciones activas cerró 2016 en 1.95 años.

Asimismo, con la gestión comercial realizada, se mantuvo el indicador de renovaciones en depósitos a término, por encima del 80%, mejorando frente al 2015 cuando este índice cerró en el 77%.

INVERSIONES	TASA	DURACION MOD.
Inv. Negociables	8,14	0,83
Inversiones hasta el Vencimiento	4,01	0,39
OPERACIONES SIMULTANEAS		
Op. Mercado Monetario Simultaneas Activas	7,75	0,01
CARTERA BRUTA		
Cartera Comercial	16,66	2,35
Cartera de Consumo	16,83	2,01
DURACION POSICIONES ACTIVAS		1,95
POSICIONES PASIVAS		
CDAT	1,01	1,46
CDT**	8,47	3,76
Crédito	11,34	0,90
Redescuento	10,63	2,37
Capital***	10,00	2,35
OPERACIONES SIMULTANEAS		
Op. Mercado Monetario Simultaneas Pasivas	0,00	0,00
DURACION POSICIONES PASIVAS		2,91

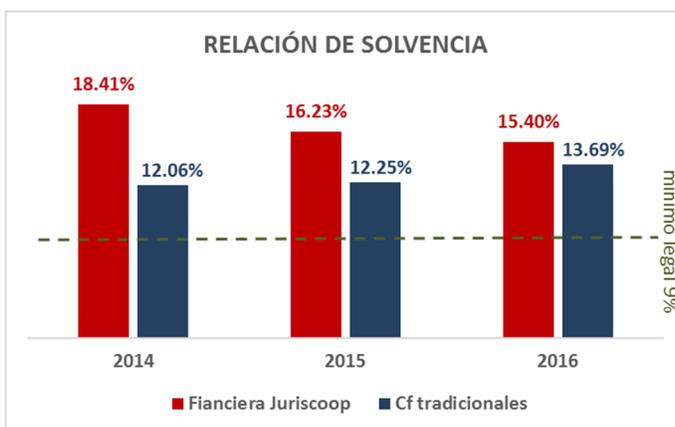
Composición de los depósitos

Depósitos	Inicio Operaciones	dic-14	dic-15	dic-16
Término	83.22%	82.32%	80.32%	81.44%
Vista	11.88%	12.82%	15.13%	13.62%
Programado	1.85%	2.05%	2.13%	2.48%
Permanente	3.05%	2.80%	2.41%	2.46%

La composición de los depósitos, está enfocada en la optimización de la mezcla con el fin de reducir los costos de fondeo y mejorar la estructura de balance; no obstante, durante 2016, dadas las condiciones adversas del mercado, la entidad hizo esfuerzos por mantener la participación de sus productos, pese al estrés de liquidez que registró el sistema financiero.

2.2.3 PATRIMONIO

Al cierre del año el patrimonio cerró en \$115,650 millones, disminuyendo en \$7,600 millones frente al año anterior, lo cual se explica por el efecto del resultado negativo en la entidad. Dado lo anterior, en el mes de diciembre se adelantó un proceso de capitalización, donde la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia - Juriscoop y Bankvision Software S.A. hicieron uso de su derecho de preferencia y manifestaron su intención por suscribir 6,502 y 91 acciones respectivamente; lo anterior pese a que Financiera Juriscoop cuenta con un capital robusto y sólido; de esta manera se evidencia el respaldo por parte de los accionistas hacia la entidad, enviando un mensaje de confianza al mercado y alineado con nuestros objetivos corporativos del Grupo Juriscoop de “Ser el grupo amigable que apoya a la gente”. Como resultado de la operación realizada, al cierre del mes de diciembre, la entidad reportó un Capital Social por valor de \$128,032 millones.



A diciembre de 2016, Financiera Juriscoop registró una relación de solvencia de 15.40%, frente a un 9% regulatorio y superior al registrado en las compañías de financiamiento tradicionales. Lo anterior indica que Financiera Juriscoop cuenta con un patrimonio técnico suficiente que le permite asumir todavía niveles importantes de crecimiento hacia el futuro, en un entorno en el cual además la entidad espera mantener sus políticas de riesgos.

CF Tradicionales 2016: Noviembre últimas cifras reportadas por la Superintendencia Financiera

2.2.4 ESTADO DE RESULTADOS

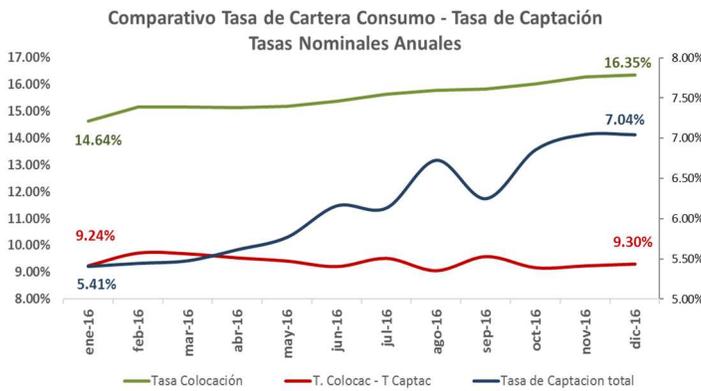
CONCEPTO	dic-16	participacion / ingresos financieros	dic-15	participacion / ingresos financieros	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS INTERESES	104,594	86.05%	99,495	89.51%	5,099	5%
GASTO INTERESES	48,255	39.70%	36,448	32.79%	11,807	32%
MARGEN NETO DE INTERESES	56,339	46.35%	63,047	56.72%	(6,708)	-11%
OTROS INGRESOS FINANCIEROS NETOS	5,712	4.70%	758	0.68%	4,954	653%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	62,052	51.05%	63,805	57.40%	(1,754)	-3%
GASTOS OPERACIONALES	47,585	39.15%	47,327	42.58%	258	1%
UTILIDAD OPERACIONAL	14,467	11.90%	16,478	14.83%	(2,012)	-12%
PROVISIONES NETAS	31,598	26.00%	13,291	11.96%	18,307	138%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(17,131)	-14.09%	3,187	2.87%	(20,319)	-637%
IMPUESTOS	1,331	1.20%	2,323	2.09%	(993)	-43%
IMPUESTOS DIFERIDOS	(3,449)	-3.10%	-	0.00%	(3,449)	0%
RESULTADO NETO	(13,682)	-11.26%	863	0.78%	(14,545)	-1686%

Al cierre del 2016, la entidad arroja un resultado negativo de \$13,682 millones, el cual se detalla a continuación:

◆ **Margen neto de intereses**

La estrategia que ha venido adoptando la entidad en los últimos años, para hacer más eficiente la mezcla del portafolio en cartera unido a un incremento en las tasas de colocación en el 2016, contribuyo a un aumento en los intereses por cartera de \$5,099 millones frente al año anterior, contrarrestando de esta manera el aumento en el costo de fondeo, como consecuencia del comportamiento de las tasas en el mercado. Con lo anterior se refleja una reducción de \$6,708 millones en el margen de intereses.

Tasas de Interés



Financiera Juriscoop cerró diciembre con una diferencia del 9.30% NAMV entre la tasa promedio ponderada de cartera y la tasa de captación; a pesar de la alta volatilidad en la tasa de captación por efecto de las tasas del mercado, en lo corrido del año el indicador aumentó 6 puntos básicos, gracias al incremento de las tasas de colocación.

◆ **Margen financiero bruto**

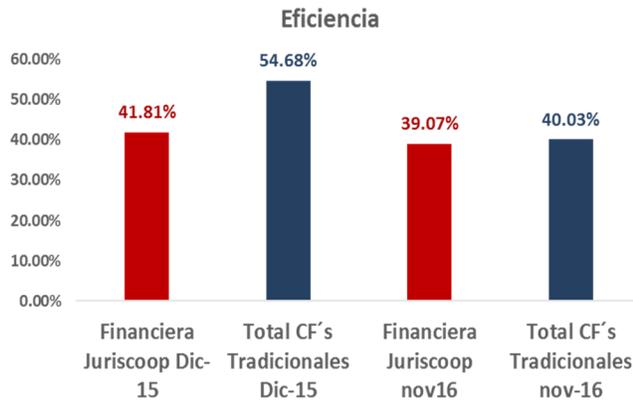
Derivado de la estrategia de liquidez y con una gestión eficiente en nuestro portafolio de inversiones, junto con las ventas de cartera que no se encontraba bien calificadas, la entidad logró reducir el impacto en el margen de intereses presentado entre el año 2015 y 2016, aportando \$4,954 millones al margen financiero bruto y cerrando el período con una utilidad financiera de \$62,052 millones.

◆ **Utilidad operacional**

La entidad logro una utilidad operacional de \$14,467 millones, en donde los gastos operacionales se redujeron en un 5.74% luego de descontar el efecto de la inflación, como se muestra en la tabla:

Gastos Operacionales	
dic-15	46,599
ipc= 6.77%	3,155
dic-16 Esperado	49,753
dic-16 Real	46,900
Var \$	-2,854
Var %	-5.74%

Eficiencia



Financiera Juriscoop presenta al cierre del 2016 una eficiencia superior a la de las Compañías de Financiamiento Tradicionales, a pesar del notable efecto que tuvo sobre los ingresos el comportamiento de las tasas de colocación en el inicio del año y la desaceleración de la misma durante el segundo semestre; de esta manera se observa un manejo eficiente de los gastos dadas las políticas de la administración.

Provisiones

Las provisiones muestran un saldo de \$31,598 millones, teniendo en cuenta la coyuntura económica por la que está atravesando el país, donde los menores precios en la cotización del petróleo y la devaluación del peso frente al dólar, que afecta el endeudamiento en dólares, han impactado directamente a algunos de nuestros clientes de cartera comercial, efectos que la Financiera Juriscoop asumió vía gasto en la provisión. A lo anterior se suman algunos casos de compras de cartera de originadoras de crédito que entraron en mora; actualmente estas originadoras se encuentran en ley 1116 y procesos de liquidación, por lo que al cierre del periodo la entidad provisionó lo correspondiente a estos clientes. Sin embargo, es importante destacar que las operaciones con originadoras se suspendieron desde el año 2013 y que actualmente el saldo representa una baja participación en la cartera total. Por otro lado, la desvinculación de empleados de la Rama Judicial y procuraduría, en cargos que no se encontraban en propiedad y que fueron removidos, afecto el cumplimiento de las obligaciones con la entidad, provocando un aumento en el gasto de provisión. Sin embargo, este efecto fue coyuntural y represento solamente el 1.08% de los clientes pertenecientes a las entidades mencionadas.

Concepto	Valor
10 Clientes empresariales	9.063
4 Originadoras de crédito	8.685
Desvinculados Rama y Procurad	3.317
Subtotal Coyuntura	21.066
Gasto de provisión a dic-16	31.598
% Gasto coyuntural	67%

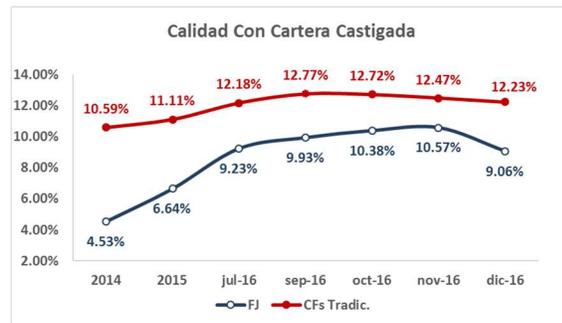
	# Clientes	Cartera
Rama Judicial y Procuraduría	18.753	197.075
Desvinculados	202	5.230
% Participación	1,08%	2,65%

• **Indicador de Calidad de Cartera**

INDICADOR	dic-14	dic-15	dic-16
Calidad Consumo	3.67%	3.94%	4.97%
Calidad Comercial	8.36%	18.02%	26.74%
Calidad Total	4.53%	6.64%	9.06%
Cartera Vencida	2.06%	2.94%	6.87%
Cobertura Total	239%	187%	121%

Para el cierre del mes de diciembre, la calidad de la cartera presentó un indicador de 9.06%, mostrando un incremento frente al cierre del año 2015. Para contrarrestar los efectos en el deterioro de la cartera, la entidad desarrollo una estrategia durante el 2016 que consistió en la venta de obligaciones mal calificadas y adicionalmente realizo un castigo por \$ 3,650 millones.

En las siguientes gráficas se observa que la entidad, pese al impacto de las condiciones de la economía, se mantiene con una calidad de cartera de mejor comportamiento que la de las Compañías de Financiamiento tradicionales.

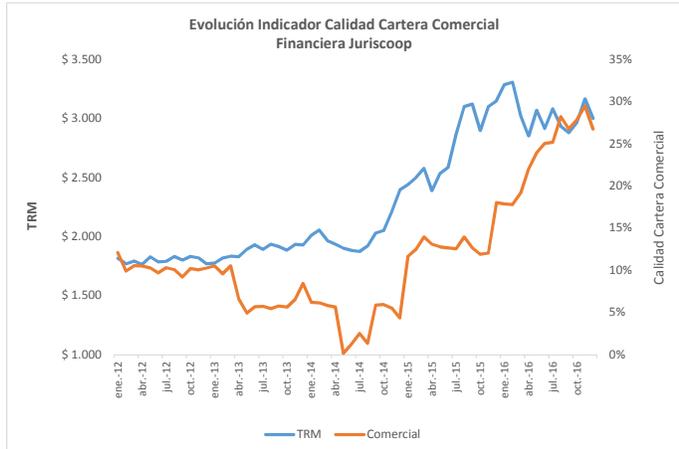


✓ **Consumo**

La cartera de consumo cerró con un indicador de calidad de 4.97%. Para lo anterior, en sus procesos de recuperación, Financiera Juriscoop con el fin de contrarrestar el efecto negativo en los resultados, durante el 2016 realizó ventas de cartera por valor de \$9,875 millones; lo que sumado a la implementación del seguro de desempleo desde el 2015, contribuyeron a la gestión de los indicadores de cartera, evitando un mayor rodamiento de la misma.

✓ **Comercial**

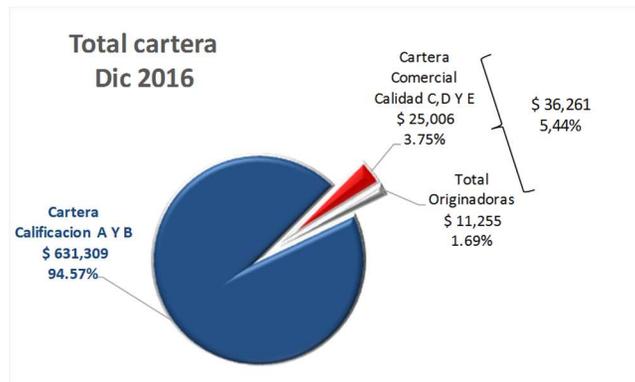
El indicador de calidad de cartera comercial se ubicó en 26.74%; En la gráfica siguiente se observa la correlación existente entre el comportamiento del dólar y el indicador de calidad de cartera comercial, lo cual se explica debido al impacto de los 10 principales clientes de cartera comercial, donde el 76% de estos clientes, tienen actividades en moneda extranjera, razón por la cual se vieron impactados con las alzas de la TRM.

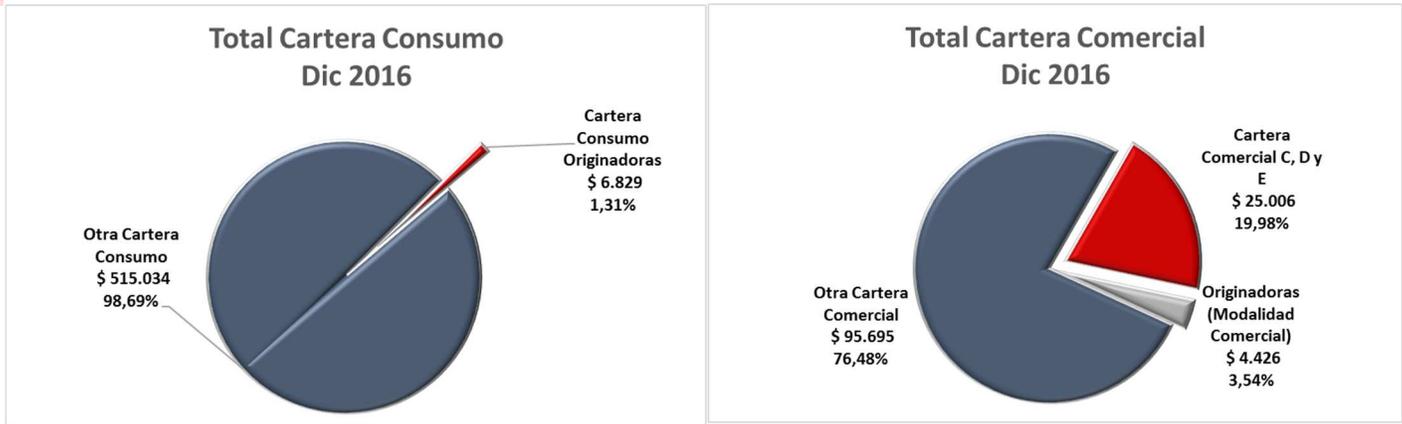


Para contrarrestar estos efectos, Financiera Juriscoop, adopto medidas en función de aumentar coberturas y limitar exposiciones. Adicionalmente, la entidad viene trabajando con el buró de crédito Cifin en reportes de información de las centrales de riesgo, así como en la generación de alertas tempranas, lo cual ha permitido enfocar la cobranza a determinados clientes y a utilizar mecanismos de seguimiento con visitas y acercamientos con los clientes como mecanismos para fortalecer la gestión preventiva.

Como se mencionó en numerales anteriores, el comportamiento del indicador de calidad de cartera comercial se vio influenciado principalmente por clientes de esta modalidad, que se han visto afectados por la coyuntura económica, con lo que se concluye que son casos puntuales, para los cuales se han adelantado gestiones de recuperación específicas para cada uno de ellos.

En los siguientes gráficos, se observa que más del 94.57% de la cartera se encuentra en buenas condiciones y que los casos puntuales de clientes de cartera comercial, originadoras y clientes desvinculados de la Rama Judicial y procuraduría, constituyen solo el 5.44% restante.





impuestos

Luego de los resultados adversos del año, la entidad tomo la decisión de amortizar las pérdidas fiscales del periodo, tomando como referencia la NIC 12 y atendiendo a lo expresado en el art. 147 y 189 del Estatuto Tributario, en relación con la compensación de pérdidas fiscales y excesos de renta presuntiva. Para lo anterior Financiera Juriscoop procedió a registrar un activo por impuesto diferido, el cual representa un ingreso por recuperación de \$4,780 millones y un menor gasto de \$1,216 millones, correspondiente al impuesto diferido sobre la renta presuntiva. Dicha decisión se fundamentó en las proyecciones para los siguientes años, en el entendido que el resultado del ejercicio obedece a temas coyunturales no asociadas a dificultades de orden estructural. Para ello en la siguiente tabla se observa el cálculo del impuesto de renta y del impuesto diferido.

PROFORMA DEL CALCULO DE IMPUESTO DE RENTA, CREEE Y SOBRETASA AL 31-12-2016

GANACIAS Y PERDIDAS	(12.997)
GASTO IMPUESTO DE RENTA	921
GASTO CREE Y SOBRETASA AL CREE	437
RECUPERACION IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO SOBRE PRESUNTIVA	(1.216)
RECUPERACION IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO SOBRE PERDIDAS	(4.780)
IMPUESTO A LA RIQUEZA	1.189
Pérdida antes de impuestos	(16.446)
Mas	
Gastos no deducibles	4.539
Menos	
Deducción Pago impuesto de industria y comercio	(1.040)
Menos	
Ingersos no gravados	(68)
RENTA LIQUIDA	(14.123)

CALCULO IMPUESTO POR RENTA PRESUNTIVA	
RENTA PRESUNTIVA (3% DEL PATRIMONIO LIQUIDO DEL AÑO ANTERIOR)	3.685
RENTA (25%)	921
CREE (9%)	332
SOBRETASA CREE (5%)	184
TOTAL IMPUESTO POR RENTA SOBRE PRESTUNTIVA	1.437

TOTAL IMPUESTO CORRIENTE- PASIVO POR IMPUESTO PARA PAGO 2017	1.437
---	--------------

CALCULO DEL IMPUESTO DIFERIDO	
Impuesto diferido soBre renta presuntiva a tasa nominal recuperado al 33%	(1.216)
Impuesto dieferido sobre perdida fiscal a tasa nominal recuperado al 33%	(4.661)
Impuesto diferido sonre renta presuntiva a la sobretasa 2017 al 6%	(43)
Impuesto diferido sonre renta presuntiva a la sobretasa 2018 al 4%	(76)
TOTAL DIFERIDO SOBRE PERDIDAS (CUENTA 4195)	(5.996)

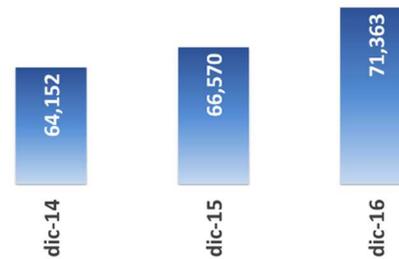
AJUSTES CONTABLES EN EL EJERCICIO POR IMPUESTO DIFERIDO	
VIA RECUPERACION IMPUESTO EN LA CUENTA 4195	(4.780)
VIA MENOR GASTO DE IMPUESTO DE RENTA Y CREE (cta 57 y 5140)	(1.216)
TOTAL DEL ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO (CTA 1910 DEL CUIF)	(5.996)

3. GESTIÓN DE CLIENTES

3.1 EVOLUCIÓN CLIENTES

Al finalizar diciembre de 2016 la base de clientes cerró en 71,363; de esta manera, los clientes presentaron un crecimiento de 7.20% frente al 2015. Durante este periodo, la estrategia se desarrolló en función de mejorar la profundización de productos en los clientes a través de la venta cruzada y la oferta de valor integral.

Evolución Clientes



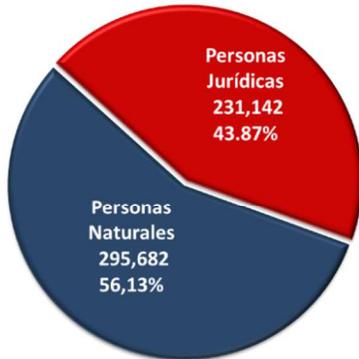
Para el cierre de 2016, del total de los clientes, el 35.58% posee productos de crédito y el 93.22% de los clientes registran productos de ahorro. La estrategia de la entidad ha venido encaminada a incrementar la profundización en cuenta de ahorros y en tarjeta de crédito, con lo cual se logró que para el año 2016 que el 81.43% de los clientes tuvieran una cuenta de ahorros y el 20.65% tuviera el producto de tarjeta de crédito.

	dic-15			dic-16			VARIACION	
	Nº Clientes	Nº Productos	% Prof-Clientes	Nº Clientes	Nº Productos	% Prof-Clientes	Nº Clientes	% Prof-Clientes
Cartera	25,614	41,877	36.26%	25,393	42,558	35.58%	-221	-0.67%
Comercial	214	566	0.30%	182	619	0.26%	-32	-0.05%
Consumo	22,460	30,296	31.79%	19,606	27,188	27.47%	-2,854	-4.32%
Consumo TC	10,993	11,015	15.56%	14,736	14,751	20.65%	3,743	5.09%
Depósitos	61,063	85,966	86.44%	66,522	90,255	93.22%	5,459	6.78%
A Termino	5,463	8,416	7.73%	5,760	9,077	8.07%	297	0.34%
Ahorro Vista	52,957	54,156	74.96%	58,114	59,537	81.43%	5,157	6.47%
Programado	10,975	12,460	15.54%	10,401	11,501	14.57%	-574	-0.96%
Permanente	10,933	10,934	15.48%	10,139	10,140	14.21%	-794	-1.27%

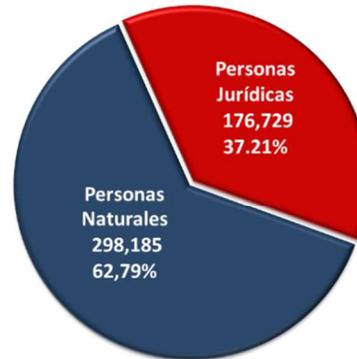
Segmentación por Tipo de Cliente

Al cierre del ejercicio, el 87.90% de las colocaciones y el 62.79% de las captaciones corresponden al segmento de Banca Personas, evidenciando una mayor participación de este segmento frente al año anterior y cumpliendo de esta forma, la estrategia de la entidad en cuanto a su mercado objetivo.

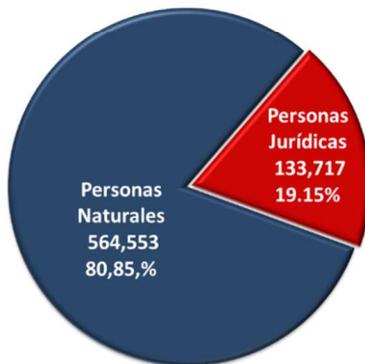
Dépositos por Tipo de Cliente - Diciembre 2015
(Saldo en Millones de \$)



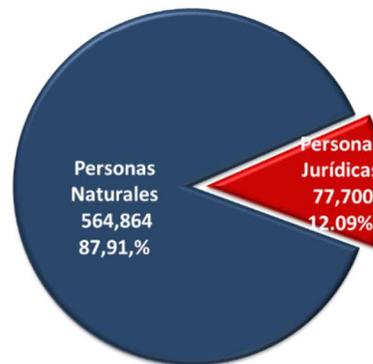
Dépositos por Tipo de Cliente - Diciembre 2016
(Saldo en Millones de \$)



Cartera por Tipo de Cliente - Diciembre 2015
(Saldo en Millones de \$)



Cartera por Tipo de Cliente - Diciembre 2016
(Saldo en Millones de \$)



3.2 MERCADEO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta que dentro del plan estratégico se encuentra la profundización, segmentación, crecimiento y retención de nuestros clientes, durante el 2016, la entidad trabajó en fortalecimiento de su oferta de valor, con el desarrollo de nuevos productos. Realizamos el lanzamiento de nuestro producto RITO, un ahorro programado infantil, con una oferta de valor que incluye convenios infantiles, un kit especial de entrega y la búsqueda de incentivar la cultura del ahorro en los niños. Además, avanzamos en el desarrollo de la cuenta de ahorros juvenil, proyecto tendrá cabida en el año 2017. Igualmente, en 2016 se realizó el lanzamiento del producto de crédito de vehículo, con el cual se busca incursionar nuevos mercados y profundizar la base de clientes.

Por el lado de conocimiento al cliente, se realizó un trabajo de segmentación, el cual se aprovechó como punto de partida para entender el comportamiento de nuestros clientes, y definir objetivos para el desarrollo de nuevas estrategias y campañas.

3.3 GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

En Financiera Juriscoop, durante el año 2016 continuamos trabajando por propender la satisfacción de nuestros clientes enfocados en los pilares de servicio y el fortalecimiento de la cultura de servicio.

La medición del servicio al cliente se realizó a través de los Indicadores de satisfacción, deserción, tiempos de respuesta de las peticiones quejas y reclamos y tiempos promedio de respuesta en el proceso de otorgamiento, los cuales arrojaron un resultado promedio durante el año 2016 del 79.69%, con relación a la meta establecida del 85%.

3.3.1 PRINCIPALES ACCIONES

➤ **Gestión Atención PQR'S**

- **Optimización del Proceso de Administración PQR'S.**

En 2016 se desarrolló un plan encaminado a mejorar la administración de las PQRS (Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) con el objeto de contar con información que nos permita realizar planes de acción con una clara orientación a la mejora de los procesos que impactan la experiencia del cliente contemplando entre otros los siguientes aspectos:

- ✓ Clasificación de las PQRS por producto.
- ✓ Ajuste de tiempos de respuesta de acuerdo al requerimiento y la tipología.
- ✓ Revisión de los niveles de atención.
- ✓ Clasificación de los canales por medio de los cuales un cliente puede colocar una PQRS.
- ✓ Escalamientos relacionados con el vencimiento de los casos para realizar seguimiento y garantizar la respuesta al cliente en los tiempos establecidos.
- ✓ Notificaciones a los clientes para informar la apertura y cierre de su caso.

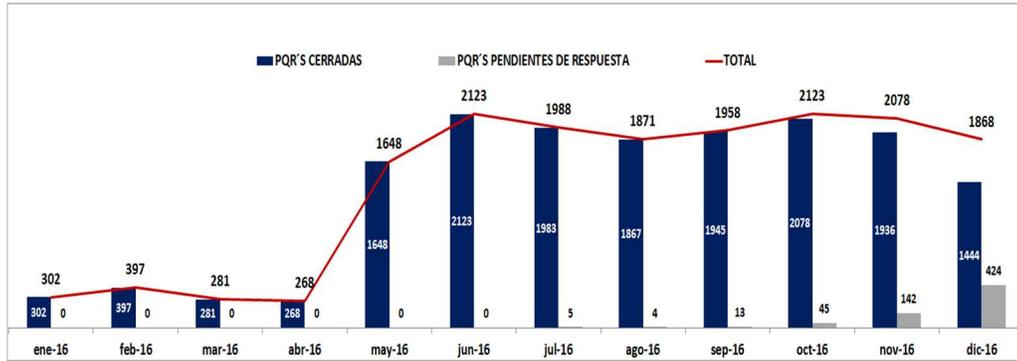
El resultado de este trabajo con su respectiva sensibilización a través de los canales de contacto (Oficinas, Call Center y áreas internas) fue puesto en producción a partir del 02 de mayo, razón por la cual todos los requerimientos de los clientes que se reciben por los diferentes canales de atención, son ingresados al sistema de administración de PQR'S (ARANDA), lo que evidencia el incremento en el número de peticiones y/o solicitudes a partir de dicho mes.

- **Tiempos de Respuesta PQR'S:**

Durante 2016 se modificaron los tiempos de respuesta de PQR'S, cambiando la meta establecida de 15 días a 7 días; lo anterior considerando que la implementación y seguimiento de estrategias, ha permitido una disminución significativa de los tiempos promedio de respuesta, al pasar de 44

días al inicio de la medición, a 7 días durante último semestre de 2015; para el 2016 el promedio de los tiempos de respuesta cerró en 7 días, logrando así mayor agilidad en la respuesta a las solicitudes de nuestros clientes.

Histórico de PQR'S:



En el periodo comprendido de enero a diciembre de 2016 se han recibido un total de 16,905 PQRs de las cuales 96 % de los casos (16,272) al cierre del mes de diciembre de 2016 fueron atendidos emitiendo respuesta al cliente. Los casos pendientes de respuesta equivalentes al 4% restante (633) se encuentran condensados principalmente en el mes de diciembre y asociados con la solicitud de certificaciones requeridas a final de mes y la revisión y/o liquidación de pagos los cuales representan el 17 y 14 % respectivamente.

En el comité del SAC, se revisan las tipologías de mayor impacto generando planes de acción y mejora continua, los cuales son ejecutados por los líderes de los procesos, acciones que permitan mitigar las causas que las originan siendo los ejecutados en el 2016 los descritos en el punto 1.1.1 del presente informe.

Canales de Recepción PQR'S:



En cuanto a los canales de atención, durante el año 2016 el 63% de los clientes utilizó la línea más como el medio para contactarse y manifestar sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, con relación a este canal se logró una mejora significativa en el porcentaje de abandono de llamadas en el último trimestre, ubicándose al cierre del mes de diciembre en el 5%.

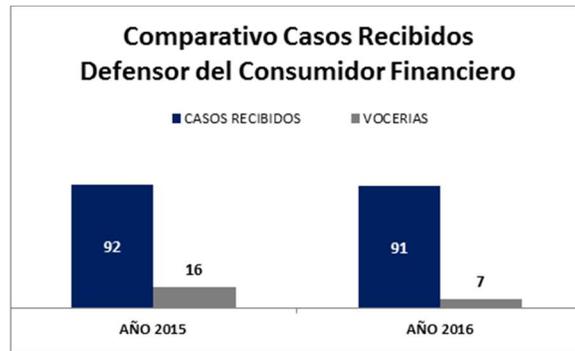
En segundo lugar, se encuentran las oficinas en atención personalizada con una participación del 29%, sobre el particular se han venido realizando periódicas retroalimentaciones en la radicación de todas las solicitudes recibidas en este canal con el fin de tener una visión más acorde con la realidad de la compañía y la percepción de servicio de los clientes.

Al evaluar el número de PQR'S recibidas y comparar esta cifra con el sector, es posible denotar que somos la entidad con menor número de quejas del sistema al no superar el 1% de quejas recibidas por cada 1000 productos.

COMPARATIVO SECTOR PQR'S - RECIBIDAS TERCER TRIMESTRE 2016				
Entidad Por 1.000 productos	Total Quejas	Tarjeta de crédito	Crédito de Consumo y/o Comercial	Cuentas de Ahorro
Bancolombia	42,2	39,3	2,2	0,7
Banco Popular	24,8	16	7,3	1,5
Bancoomeva	23	14,9	4,8	3,3
CorpBanca	27	14,7	7,2	5,1
Banagrario	33,4	13,8	18,9	0,7
Banco Pichincha	27,3	13,2	11,1	3
Finandina	24,4	13,1	11,1	0,2
Banco Colpatría	21,8	11,9	8,6	1,2
Banco Caja Social BCSC	16,6	9,9	6,3	0,5
GNB Sudameris	16,1	9,7	3,4	3
Davienda	13,4	7,8	2,9	2,8
Banco de Occidente	19,7	7,6	8	4,1
AV Villas	11,3	7,3	3,3	0,7
Banco Falabella	14,9	7	7,2	0,7
Citibank	13,3	5,6	1,3	6,4
Banco de Bogotá	10,6	5,3	4,4	0,9
Coopcentral	7,5	4,5	2,8	0,2
BBVA	6,4	3,3	2,8	0,3
Financiera Juriscoop Sept	0,1	0,04	0,03	0,02

Defensor del Consumidor Financiero

Dando cumplimiento al Sistema de Atención del Consumidor Financiero Circular Externa 015 de 2015, sobre “la revisión de las solicitudes y recomendaciones que formulen los Defensores del Consumidor Financiero en ejercicio de sus funciones”, se relacionan las PQR'S recibidas a través del Defensor del Consumidor Financiero durante el año 2016 con relación al año 2015:



En lo que respecta a la recepción de casos a través del Defensor del consumidor Financiero durante el año 2016 se mantiene estable comparado con el año anterior, no obstante, el número de vocerías (recomendaciones del Defensor sobre los procesos y productos que afecten la atención al consumidor financiero), disminuyeron en un 56%, esto como consecuencia de los planes de mejora implementados durante este año.

➤ **Mejoras en el proceso de Vinculación:**

Se cambió el formulario de vinculación y solicitud de productos de la compañía de Financiamiento, evaluando la información necesaria para dar curso a las solicitudes de los clientes, paralelo a esto se realizó la reingeniería del módulo de vinculación en el Core Bancario y centralización del proceso de actualización y complementación de datos, con el objetivo de agilizar los tiempos de espera al cliente al vincularse con la compañía.

➤ **Mejoras en el proceso de Otorgamiento:**

Teniendo en cuenta que los tiempos de respuesta en el otorgamiento de créditos es uno de los factores que genera mayor impacto en el servicio a nuestros clientes, se realizaron cambios con el fin de optimizar los procesos, trasladando algunas etapas al Back de la dirección General, dando un enfoque más comercial y de servicio a las oficinas, propendiendo mejorar la calidad de la información en nuestras bases de datos y minimizar los riesgos asociados en estos procesos.

Una de las estrategias para mejorar la percepción del servicio en cuanto a los tiempos de respuesta, se realiza por medio del envío de SMS a los clientes informando la aprobación y el desembolso de su crédito.

➤ **Fortalecimiento en canales**

• **Ampliación Red Coopcentral**

Nuestros clientes por pertenecer a la red Coopcentral al cierre del año 2016 cuentan con un total de 56 cooperativas que suman 365 oficinas donde pueden realizar operaciones tales como retiros en efectivo, consultas de saldo y consignaciones en efectivo para cuentas de ahorro, lo cual permite

un mejor servicio al cliente al contar con más puntos de atención donde pueden efectuar sus operaciones.

Convenios de recaudo para obligaciones

Droguerías y supermercados Colsubsidio en todo el país, almacenes éxito, Carulla, Sutimax, Home Art, banco de bogota y banco de occidente

- **Cajeros automáticos**

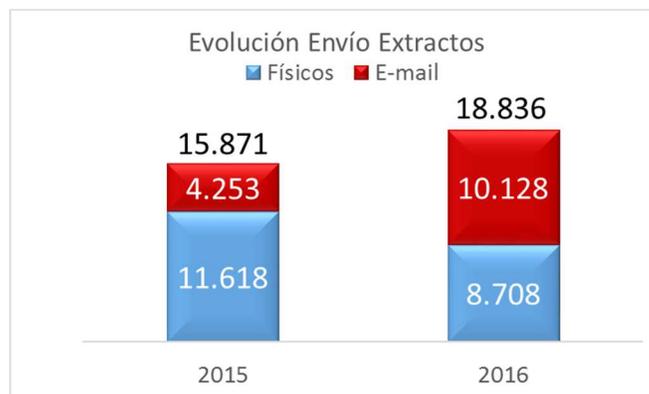
Convenio con servibanca en más de 2,000 cajeros.

Mejoras en el Proceso de Extractos

Ahora todos nuestros clientes tienen la posibilidad de consultar y descargar gratuitamente el reporte anual de costos y el certificado de retención en la fuente a través de los canales puestos a disposición para tal fin, así como generar los extractos de sus productos y consulta de saldos y movimientos. Adicionalmente la entidad habilitó el envío de extractos a cuentas de ahorro empresarial.

Por otra parte, las mejoras en el proceso de extractos, permitieron poner en producción el filtro para la generación de extractos solo de productos activos, logrando agilizar los tiempos de entrega a los clientes, además de obtener beneficios económicos para la entidad.

Igualmente, se observa un crecimiento significativo en el envío de extractos vía e-mail, convirtiéndose en uno de los medios preferidos por nuestros clientes para la recepción de este tipo de documentación, esto como resultado del envío periódico de correos electrónicos donde se busca incentivar la actualización de datos y potencializar el uso de la oficina virtual, logrando una mayor oportunidad en la entrega de extractos a los clientes y optimización de recursos.



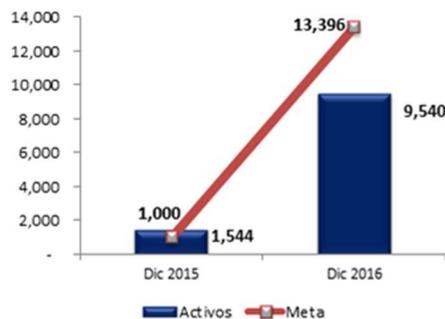
- **Oficina Virtual Personas**

Se ha potencializando este canal transaccional logrando un gran avance para facilitar a nuestros clientes el acceso a la información de sus productos tales como saldos, movimientos y generación

de extractos de forma gratuita colocándonos a la vanguardia del sistema financiero y facilitándole la vida a nuestros clientes evitando que tengan que desplazarse a las oficinas. Durante el año 2016 ampliamos los servicios ofrecidos con las funcionalidades relacionadas a continuación, mejoras que han sido recibidas satisfactoriamente dado el crecimiento de los clientes que usan este canal, como se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

- ✓ Transacciones electrónicas ya sea entre cuentas internas o interbancarias a cuentas de otras entidades financieras.
- ✓ Pago de créditos propios con cargo a la cuenta de ahorros en Financiera Juriscoop.
- ✓ Transferencias a depósitos electrónicos a entidades bancarias que cuenten con este tipo de productos.
- ✓ Pago de cupos rotativos propios con cargo a la cuenta de ahorros en Financiera Juriscoop.
- ✓ Inscripción y pago de productos de crédito y cupo rotativo de terceros con cargo a cuentas en Financiera Juriscoop.
- ✓ Pago de tarjeta de crédito propia con cargo a la cuenta de Ahorro en financiera Juriscoop.
- ✓ Inscripción y pago de tarjetas de crédito de terceros con cargo a cuenta de ahorro en financiera Juriscoop.

**Comportamiento Usuarios
Oficina Virtual Personas**



• **Banca Móvil (APP) Grupo Juriscoop**



Todos los productos y servicios del Grupo Empresarial ahora se encuentran a nuestro alcance y el de nuestros clientes, desde este 2016 con el lanzamiento de esta herramienta de venta donde se encuentran:

- Acceso a oficina virtual
- Simuladores de producto
- Portafolio de productos
- Red de oficinas propias y red coopcentral.
- Convenios
- Tasas y Tarifas
- Entre otros.

➤ **Actualización Matriz SAC – Riesgos**

Durante el tercer trimestre de 2016 se implementó la Matriz de Riesgos y Controles SAC, que contiene dentro de su proceso, todo lo relacionado con:

- ✓ Administración de la Información
- ✓ Administración de Soluciones
- ✓ Administración del SAC
- ✓ Educación Financiera
- ✓ Prestación del Servicio

3.3.2 COMUNICACIÓN CON NUESTROS CLIENTES

- **Fanpage Facebook**

A través de este canal, se publican diversos contenidos de interés para nuestros clientes, relacionados con productos, campañas, eventos, horarios de atención entre otros.

- **Mailing**

A través de este canal, se informan a nuestros clientes temas relacionados con transacciones de nuestros clientes por los diferentes canales, promociones, encuestas, campañas, información de seguridad, horarios de portales y oficinas, tips de educación financiera, entre otros.

- **Educación Financiera**

En la página WEB se encuentra publicada la Cartilla de Educación Financiera 2016.

Así mismo, se desplegó campaña de seguridad tanto a nivel interno como externo para reforzar la seguridad financiera de nuestros clientes. Bajo el lema “Actúa con precaución”, se desarrollaron piezas publicitarias en redes sociales, material impreso y digital; mostrando tips de seguridad financiera para orientar a los clientes en el uso de los canales de interacción, buscando minimizar los riesgos a los que se encuentran expuestos tanto clientes como la Entidad.

Dentro de los puntos más representativos incluimos el manejo de efectivo en nuestras oficinas, normas para el buen uso de cajeros automáticos, buenas prácticas en nuestra oficina virtual y recomendaciones en el uso de tarjetas débito y crédito.



3.3.3 EVALUACIONES DE SERVICIO

Dando cumplimiento a la etapa de medición del Sistema de Atención al Consumidor, durante el 2016 se desarrollaron encuestas de satisfacción:

- **Proceso de Crédito:** El 96% de los clientes encuestados (1576) reportó una calificación entre 4 y 5 (bueno y excelente).

Respuestas a PQR's: El 55% de los clientes encuestados (377) reportaron una calificación entre 4 y 5 (bueno y excelente). En esta medición y con el fin de mejorar este resultado se han implementado las siguientes acciones:

- Se amplió la planta de personal encargada de la emisión de las respuestas, buscando optimizar los tiempos de cara al cliente.
- Se realizó la optimización en cuanto a la configuración de la herramienta Aranda.
- Se redujeron los tiempos de respuesta promedio pasando de 15 a 7 días hábiles con lo cual se busca mejorar la oportunidad en las respuestas.
- Desde el área encargada de la emisión de respuesta al cliente, se identifican los casos considerados de alta complejidad efectuando contacto telefónico con los clientes para poder dar claridad a la información suministrada.

Estrategia de fidelización: Se sigue desarrollando la estrategia de fidelización y profundización que genere valor para el cliente a través de las llamadas que realiza el Contac Center de bienvenida, postventa y activación de Tarjeta de Crédito, es así como durante el año 2016 se contactaron a 9,029 clientes, manteniendo un índice de satisfacción promedio del 96%.

3.3.4 CULTURA DE SERVICIO

En el programa de cultura organizacional y de servicio, la compañía durante el año 2016 trabajo en construir un modelo de formación para afianzar la cultura, centralizar procesos operativos en el Back y la estandarización de oficinas realizando las siguientes acciones:

- ✓ Capacitación de oficinas y funcionarios en general, acerca del proceso de vinculación, portafolio de productos, canales de atención y cultura empresarial.
- ✓ Actualización del modelo de inducción nuevos funcionarios
- ✓ Capacitación oficinas de Bogotá acerca del portafolio de productos, servicios del Grupo Empresarial.
- ✓ Teleconferencias de capacitación en todo el país.
- ✓ Mejoras en el proceso de selección de personal comercial, enfocado a cumplimiento, buena disposición.
- ✓ Traslado de temas operativos del back a dirección general para optimizar la gestión comercial de las oficinas.

Adicionalmente se realizó la elaboración, planeación de la estrategia de cultura que tendrá lugar a partir del año 2017.

4. GESTIÓN DE RIESGO

Para fortalecer la eficiencia en la administración de los recursos y procesos se han implementado políticas que permiten minimizar los posibles riesgos en las operaciones financieras, nuevamente respondiendo a la perspectiva de brindar la mayor seguridad y confianza para los grupos de interés. Durante el ejercicio se consolidó un sistema de gestión integral que nos permite identificar, medir, monitorear y controlar los posibles riesgos estratégicos y en general los relacionados con liquidez, mercado, crédito, operaciones, lavado de activos y financiación del terrorismo y desde luego, la continuidad del negocio. Este sistema cumple con la normatividad emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia en la materia. Los avances en cada uno de éstos se exponen a continuación.

4.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO (SARC)

Financiera Juriscoop a través de la Unidad de Riesgo de Crédito atendió la reglamentación establecida en el capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

El proceso de gestión de riesgo de crédito consiste en identificar, analizar, controlar y decidir, en su caso, los riesgos incurridos por la operativa de la Entidad. Durante el proceso intervienen tanto las áreas de negocio y la alta dirección, como las áreas de riesgos. En el proceso participan la junta directiva, presidente, auditoria, gerencia comercial, gerencia de crédito y cartera, además de la gerencia de riesgos; donde se establece las políticas y procedimientos de riesgos, entre estos el

monitoreo de los límites de pérdida esperada que para la cartera de consumo se ubica en 9% y en cartera comercial en 13%, con un indicador observado del 6.43% y 15.61% respectivamente.

En el ciclo de riesgo se diferencian tres fases: otorgamiento, seguimiento y recuperación. El proceso se realimenta constantemente, incorporándose los resultados y conclusiones de la fase de recuperación al estudio del riesgo y planificación de la originación.

En la fase de otorgamiento, Financiera Juriscoop implementó un nuevo modelo de originación para la cartera de consumo, buscando hacer más asertiva la decisión de crédito y propender mejorar la calidad de la cartera. Estos modelos de calificación en el otorgamiento de crédito, se construyeron con metodologías de árboles de decisión de chaid al igual que el nuevo modelo de calificación de operaciones reestructuradas con una metodología de regresión logística.

En la evaluación de la cartera comercial se mejoró la segmentación del modelo cuantitativo de medición y se implementó una ponderación específica para el sector cooperativo.

Estos cambios buscaron gestionar y afinar las políticas de riesgos que afectó de manera negativa algunos clientes de cartera comercial lo que causó que el crecimiento de las provisiones fuera inusual al histórico de la entidad.

En tal sentido se ajustaron políticas de crédito comercial, donde muestran los principales cambios:

- Nuevos límites de exposición y de pérdida tolerada
- Consolidación de estados financieros de clientes vinculados o relacionados para su evaluación en la decisión de crédito.
- Se modificaron los niveles de atribución de otorgamiento para cartera empresarial.
- Mejor conocimiento del Cliente Empresarial, tanto en el Sector Financiero como en el Mercado.
- Carácter del cliente en respuesta al cumplimiento de los compromisos que adquiere con la entidad.
- Exigencia de Colaterales para Montos Altos.
- Adición de miembros de junta directiva en el proceso de calificación de cartera Semestral.

Por el lado de las compras de cartera, una vez comenzaron las señales de alerta en las originadoras de las libranzas, la Financiera decide desmontar este portafolio y dejar de comprar cartera a estas entidades. El seguimiento se hace más riguroso a través de visitas de auditoría y se tiene un mayor control sobre los prepagos y la cartera siniestrada.

4.2 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, los APT deben 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 la gerencia de riesgos.

Esto hace que la administración del riesgo esté diversificada en varios gestores y se coloca el perfil de riesgo en mejor posición por la diversificación de los criterios de inversión enmarcados como se dijo anteriormente en los límites determinados por la 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.

A continuación, se presentan los siguientes hechos en materia de riesgo de mercado:

Mes	Valor en Riesgo	% Participación Sobre Portafolio
ene-16	574,81	1,15
feb-16	529,42	1,05
mar-16	588,93	1,14
abr-16	609,91	1,37
may-16	504,03	0,93
jun-16	591,33	1,09
jul-16	1.117,29	2,34
ago-16	1.028,29	2,62
sep-16	1.290,78	3,90
oct-16	1.086,45	2,56
nov-16	1.129,00	2,11
dic-16	1.630,12	2,66

En millones de \$

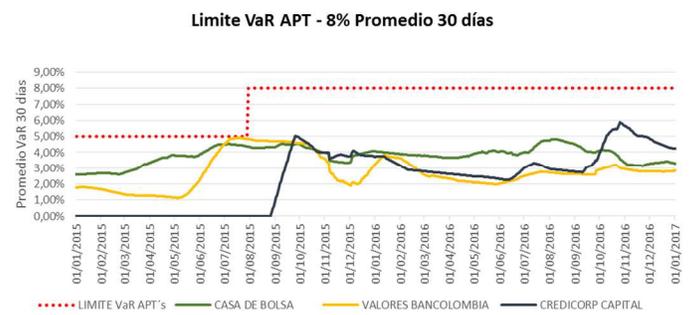
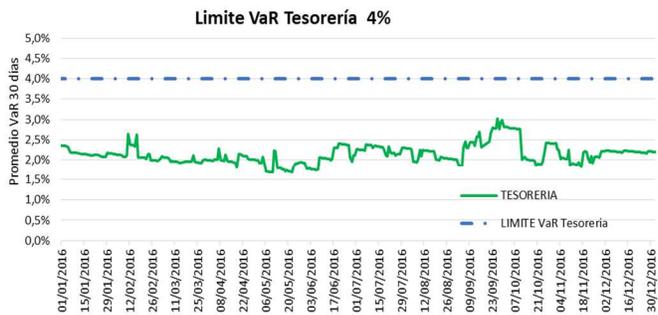
Durante el año 2016 se mantuvo una posición conservadora en cuanto al riesgo asumido durante el periodo en mención, tal estrategia se respaldó en la composición de portafolios enmarcado en su mayoría en títulos CDT's de emisores tradicionales que presentan baja volatilidad en el precio de mercado, adicionalmente 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 1,91% sobre la totalidad del portafolio.

Cabe resaltar, que a pesar de la coyuntura económica que está presentando el país y las diferentes volatilidades derivadas de dicha situación,

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

La entidad mantiene los límites de VaR para Tesorería y APT's según instrucción por parte de la Junta Directiva, para sus inversiones por un valor en riesgo del 4% sobre el valor de las inversiones en un horizonte de 1 día, pero manteniendo individualmente la asunción de riesgos en los APT's al 8% sobre el valor administrado en un horizonte de 30 días. El monitoreo constante en el comité de inversiones, la valoración y cálculo diario de estos límites permitió que la entidad mantuviera su posición.

Administrador	Limite	Valor en Riesgo
Credicorp capital	449	237
Casa de bolsa	363	149
Valores bancolombia	522	186
Tesorería	1.127	619



Composición del Portafolio de Inversiones

Al cierre de diciembre de 2016, la composición del portafolio incluyendo las operaciones simultáneas se distribuyó de la siguiente manera:

TIPO DE INVERSION	SALDO	% PART
INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA PUBLICA	593	0,97%
INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA PRIVADA	35.672	58,12%
INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS PARTICIPATIVOS	6.656	10,85%
INVERSIONES PARA MANTENER AL VENCIMIENTO	18.453	30,07%
TOTAL	61.374	100%

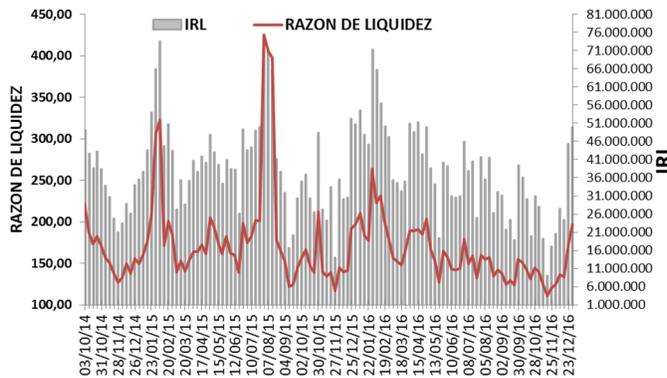
Cifras al 31 de Diciembre de 2016

En millones de \$

En general esta distribución se mantuvo a lo largo del año y los títulos negociables de deuda privada en su mayoría fueron CDT's, las inversiones para mantener al vencimiento fueron los títulos de inversión obligatoria para el desarrollo agropecuario. La mayor variación se encuentra en las inversiones negociables de deuda pública.

Durante el año 2016, 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. Así mismo, 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.

4.3 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.

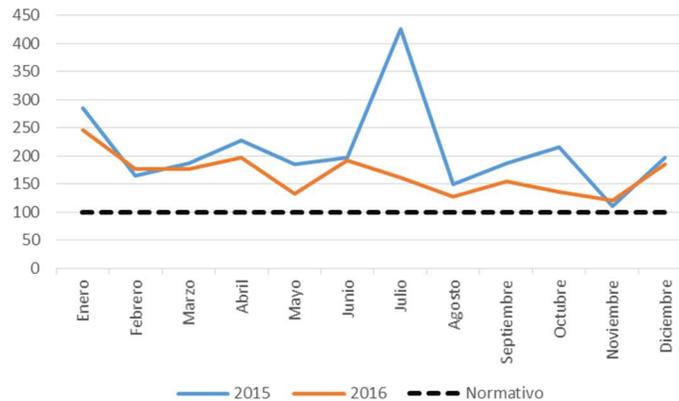
Se generaron los reportes e informes al área de Tesorería, Comités, alta Gerencia y Junta Directiva, informando el control de los límites, la evolución del IRL, activos líquidos

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.

Tal como lo recomendó la calificadora de riesgo, en la evaluación inicial, y lo normó como política la Junta Directiva, la administración propendió en todo momento por no hacer uso del encaje como un activo líquido a pesar que la norma lo permite, lo que hizo que la razón de liquidez se encontrara en 185.10 al cierre del año.

Durante el año 2016 la tendencia de la Razón IRL de 1-30 cumplió con la norma estando por encima del límite establecido en 103; el valor promedio del IRL razón, se ubicó en 159.49 con un IRL monto de \$36,350 millones. A medida que se acercaban los vencimientos en los compromisos contractuales de Financiera Juriscoop, la entidad no hizo uso de la totalidad de los recursos disponibles.

Evolución IRL 30 días



La entidad asumió de manera eficiente los distintos requerimientos de liquidez en el transcurso del año 2016, tomando decisiones acertadas en pro de una liquidez estable. Comparado con el año 2015 en donde el promedio de IRL razón 183.77 equivalente a un IRL monto de \$40.325 millones, se resalta el comportamiento constante del IRL en el 2016, que cumplió con los límites normativos y la política interna ante un panorama económico de mayor complejidad respecto al año anterior.

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.

Modelo Interno

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

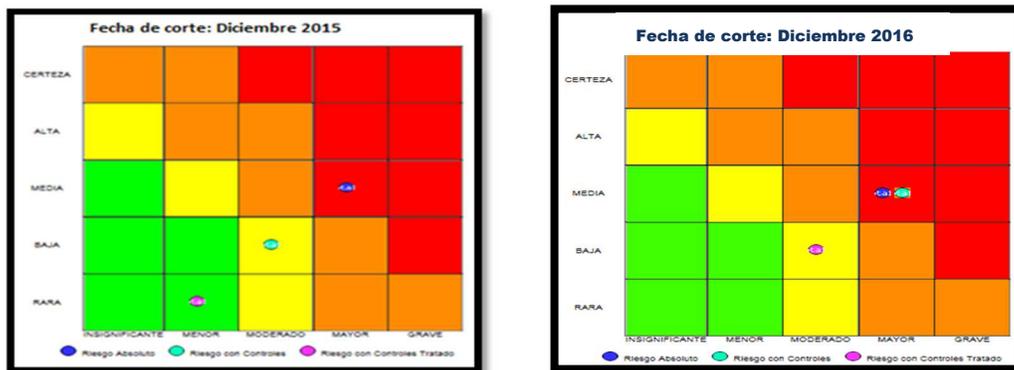
Como estrategia complementaria para la administración de la liquidez y como sugerencia normativa, la entidad mejoró el desarrollo de su modelo interno, que le permitió determinar, de acuerdo con la estructura de negocios y clientes de Financiera Juriscoop, los requerimientos mínimos de liquidez generando proyecciones acertadas de los flujos de caja en el tiempo bajo escenarios alternativos, utilizando la metodología de simulaciones de Montecarlo.

4.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO)

Financiera Juriscoop ha establecido que la calidad en la gestión de los riesgos operacionales es un eje prioritario de acuerdo a los objetivos estratégicos de obtener una rentabilidad competitiva con riesgo controlado, brindando confianza y seguridad a sus clientes y accionistas, centrados en la identificación, valoración, mitigación y seguimiento de dicho riesgo. La mayor exigencia, por tanto, es identificar y eliminar focos de riesgo, independientemente de que hayan producido pérdidas o no. Propósito que se mantuvo firme, pese a la pérdida operacional materializada por Fraude interno, que permitió dar un giro a la metodología establecida para la Gestión del riesgo operacional. Dicho cambio, ha modificado las escalas de valoración de Riesgos y controles, en razón a la efectividad y eficiencia de los mismos.

Esta valoración modificó el perfil de riesgo de la Entidad pasando de Riesgo Medio “Tolerable” a Riesgo Alto “Importante”, generando señales de alerta con sus correspondientes planes de acción, los cuales tienen controles rigurosos de cumplimiento por parte de la Administración y la Junta Directiva, se tiene como meta cumplir dichos requerimientos en el primer semestre del 2017. De igual manera, se realizaron ajustes de tipo organizacional en los procesos, que tiene que ver con: La creación de una mesa de control operativa, centralización de algunas operaciones, modificación a los niveles de atención de PQR’s, ajustes en los niveles de responsabilidad de los gerentes de oficina, entre otros. En materia tecnológica se realizó la evaluación de la plataforma actual Core por parte de la Firma de Auditoría Externa “EY”, en donde se concluyó que ésta soporta adecuadamente los productos y servicios de la Financiera, quedando pendiente algunos ajustes de mejoramiento.

Por otra parte, en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 diciembre de 2016, se registraron dentro de la plataforma VIGIA riesgos un total de 565 eventos con una gestión del 88%, el 12% restante corresponde a incidentes que no clasificaron dentro de las escalas de impacto y valoración cualitativas de la entidad.



En lo correspondiente a la clasificación de riesgos materializados, se presentaron 125 eventos con una clasificación por categoría del 68% en Fraude interno, Fraude externo presunta clonación de tarjetas crédito 27% y con un 5% Fallas en la ejecución de procesos. La materialización relacionada en primera instancia obedece a una colusión de funcionarios en la oficina barranquilla e incidentes

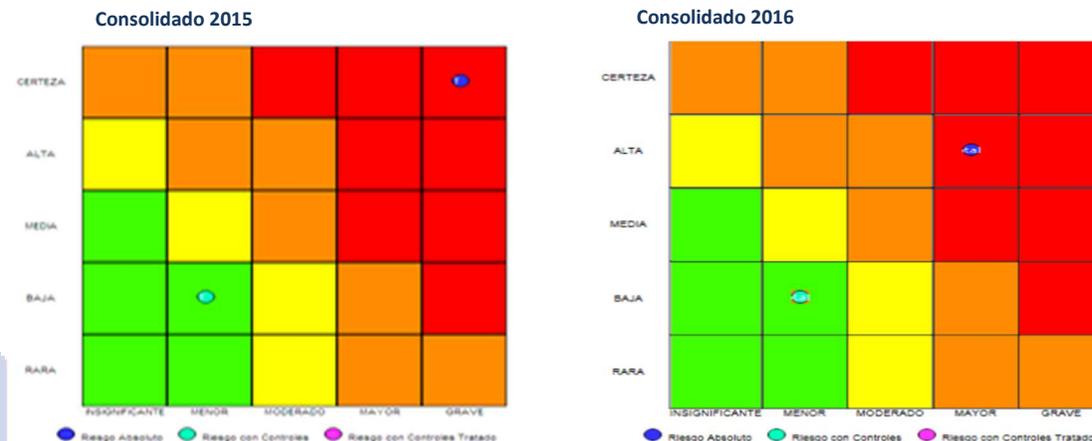
de caja relacionados con funcionarios que permitió tomar medidas administrativas e implementar nuevos controles para evitar su replicación. En segunda instancia en Fraude externo, se presentó un atraco en la oficina paloquemao que permito establecer controles en los niveles de seguridad física a nivel nacional y el refuerzo de controles en las áreas de bóveda y caja. En cuanto a los temas de tarjeta de crédito estos obedecen en su gran mayoría a transacciones no reconocidas por los tarjetahabientes en compras realizadas por internet con Tarjetas de Crédito, modalidad que se presenta normalmente en el sector financiero, pero esto ha permitido a la financiera reforzar los niveles de educación en los clientes en temas de seguridad en el momento de realizar compras por internet y/o comercios e internamente reforzar las medidas de monitoreo de tarjetas con nuestro proveedor de servicio Credibanco Visa.

4.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT)

En lo referente al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Financiera Juriscoop CF durante el 2016 dio cumplimiento a la Circular Básica Jurídica, 029 de 2014 Parte I de la Superintendencia Financiera de Colombia, con el objetivo de evitar que la entidad sea utilizada directa o indirectamente como instrumento para la materialización de los delitos relacionados con el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo. En el mes de octubre de 2016 con aprobación de la Junta Directiva se realizó la actualización del Manual SARLAFT, la cual tuvo como objetivo principal presentar la nueva segmentación de clientes y monitoreo, actividad que permite la identificación de operaciones inusuales y la determinación de posibles operaciones sospechosas a reportar a la UIAF a través del sistema de Monitoreo y Control VIGIA.

Dentro de las actividades destacadas, se realizó la medición del perfil de riesgo LA/FT, donde se contemplan la identificación de nuevos riesgos, consecuencias y por ende se trabajó en el fortalecimiento de los controles para mitigar la exposición al riesgo LA/FT, manteniendo el perfil aceptable sin niveles de alertamiento.

MAPA DEL SARLAFT



Con respecto a la etapa de monitoreo se continuó ejecutando de forma periódica la generación de alertas transaccionales por los movimientos de cada uno de los productos y canales de distribución. Adicionalmente, se continúan ejecutando los controles diseñados para minimizar los riesgos LA/FT, como las consultas en listas de restrictivas e incorporando nuevas como Panamá Paper, PEPS y listas propias, las cuales generan alertas cualitativas que permiten la detección oportuna de potenciales clientes no deseados y/o cambios en la condición de clientes actuales que infieran riesgo.

En los procesos de capacitación se continúa con los procesos de inducción para nuevos funcionarios y reinducción anual, tocando diversos temas relacionados con la vinculación de clientes. Para el periodo no se reporta efectos económicos por SARLAFT.

4.6 ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN - CIRCULAR EXTERNA 052 DE 2007

Financiera Juriscoop se encuentra en proceso de continuo crecimiento respecto a Seguridad de la Información, a través de la implementación de controles que permiten mitigar riesgos de fuga de información y explotación de vulnerabilidades a través de los tres pilares de la seguridad: tecnología, personas y procesos. De igual forma se ha venido realizando un levantamiento de análisis GAP basado en las mejores prácticas expuestas en la norma ISO 27001 sobre el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, como lo recomienda la Superintendencia Financiera de Colombia en su Circular Externa 042 de 2012.

◆ Sistema de Gestión Seguridad de la Información basado en ISO 27001

Se encuentra en proceso de revisión el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en la norma ISO 27001, revisando los controles de seguridad existentes en la actualidad con el fin de verificar su correcta ejecución o en caso de ser necesario asignar nuevos tratamientos, con respecto a los objetivos de control: Contacto con grupos de interés especial, Políticas y procedimientos para teletrabajo, Etiquetado de la información, Controles criptográficos, Gestión de cambios y Desarrollo contratado externamente.

◆ Circular Externa 002 – 03 noviembre / 2015 – SIC - Inscripción bases de datos en el Registro Nacional de Base de Datos - RNBD

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) emitió la CE 002 del 3 de noviembre de 2015, donde se imparten las instrucciones a los responsables del tratamiento de datos personales, personas jurídicas de naturaleza privada inscritas en las Cámaras de Comercio, para efectos de realizar la inscripción de sus bases de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos – RNBD, según lo enunciado en la Ley 1581 de 2012. La SIC amplió el plazo de inscripción de bases de datos hasta el 30 de junio de 2017 mediante Decreto 1759 de noviembre de 2016, teniendo en cuenta que el plazo ha sido apelado por la mayor parte de entidades del país debido a la complejidad del tema y cantidad de bases a reportar. Es de aclarar que Financiera Juriscoop ha avanzado con el

proceso y se encuentra pendiente hacer el cargue de inventario al sistema web que la SIC ha destinado para tal fin.

● **Análisis de Vulnerabilidades y Hacking Ético**

Se ha dado continuidad a la generación de escaneos de vulnerabilidades sobre los equipos de cómputo que se encuentran en la red de Financiera Juriscoop, lo cual permite identificar las debilidades y proceder a su remediación según criticidad correspondiente, en su gran mayoría a actualizaciones de versión e instalaciones de parches en sistemas operativos, entre otros. De igual forma, con periodicidad semestral se está ejecutando un hacking ético, con el fin de detectar posibles vulnerabilidades sobre el perímetro externo y aplicaciones web de la entidad.

● **DLP – Filtrado de correos**

Financiera Juriscoop en busca de minimizar el riesgo de fuga de información cuenta con la herramienta DLP - Data Loss Prevention (software para prevención de pérdida de datos), la cual se encuentra configurada sobre el servidor de correos y con políticas definidas, permitiendo el monitoreo de datos e información saliente a través de los correos corporativos de la entidad.

● **Plan de sensibilización en seguridad de la información**

Un actor extremadamente importante en la gestión de Seguridad de la Información es el ser humano, razón por la cual se está realizando una labor de sensibilización tanto a cliente interno como externo. A nivel interno se realiza capacitación de funcionarios antiguos con frecuencia anual y nuevos en la respectiva inducción; adicionalmente se realiza envío de tips de seguridad para recordar aspectos importantes que ayuden a garantizar la confidencialidad de la información. Por otra parte, a nivel externo se cuenta con información publicada en la página web y en las oficinas a nivel nacional, con el fin de que los clientes se encuentren enterados de sus derechos y deberes en cuanto a seguridad de la información se refiere.

5. GESTION ADMINISTRATIVA

Durante 2016 Financiera Juriscoop contrato a la firma Ernest & Young con el fin de evaluar los procesos y herramientas que se tienen, y así generar acciones de mejora, esta consultoría midió la gestión de la compañía en los siguientes aspectos: Comunicación, Monitoreo, Gestión Contable y Gestión de Tecnología.

Esta evaluación concluyó que Financiera Juriscoop cuenta con un sistema de control interno que le permite desarrollar en debida forma la gestión de la entidad y soporta los requerimientos en cuanto a procesos y procedimientos de la organización. Sin embargo, considera pertinente hacer algunos ajustes en diferentes temas frente a los cuales ya se definió el mecanismo a seguir para su implementación, así como su respectivo cronograma.

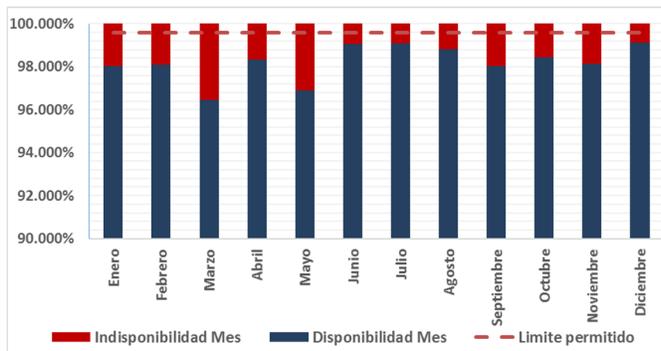
5.1 OPERACIONES

La gestión operativa de la entidad durante el 2016 estuvo enfocada en el mejoramiento de los procesos con el fin de hacer cada vez más eficiente nuestra operación. Para lo anterior, fueron centralizados algunos procesos, eliminando carga operativa a la red de oficinas y contribuyendo a un mayor control,

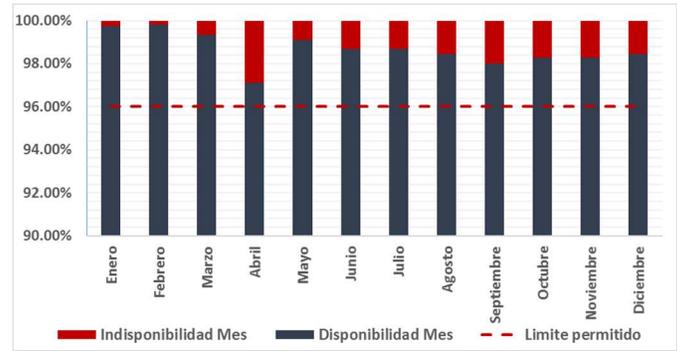
5.2 GESTIÓN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Con el ánimo de mantener una plataforma estable, actualizada con servicios integrales, tiempos de respuesta acorde a los estándares de mercado y que soporte las necesidades actuales del negocio, y dando cumplimiento a las recomendaciones impartidas por la firma consultora *Ernest & Young*, en 2016, seguimos con nuestro proceso de mejora continua, ampliando y robusteciendo nuestra infraestructura tecnológica, con el fin de prestar un mejor servicio para atender las necesidades de nuestros clientes de manera eficiente y oportuna.

Disponibilidad de Canales



Disponibilidad del Switch



Durante los dos últimos años la disponibilidad de los canales se ha mantenido por encima del 96%, mientras que en el switch es superior al 98%.

5.3 COMPRAS Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

En lo relacionado con la contratación a terceros y proveedores, durante el 2016 se logró un ahorro equivalente al 15.16% en la gestión de compras de equipos tecnológico, material impreso y adecuaciones locativas. Así mismo, en la gestión de contratos se obtuvo un ahorro de cerca del 14% en los contratos con los principales proveedores. En la implementación de la nueva mesa de control se obtuvo un ahorro del 18.19%.

Por otro lado, luego de una renegociación con Seguridad Atlas y Telefónica se obtuvieron beneficios adicionales a los ya existentes.

5.4 GESTIÓN HUMANA

- **Planta de Personal:** Al cierre del año Financiera Juriscoop finalizó con un capital humano representado en 372 colaboradores con contrato a término indefinido, 87 con contrato a través de empresas temporales, 20 cargos en calidad de aprendices SENA para un total de 459 funcionarios.
- **Capacitación:** Durante el 2016 se realizaron diversas jornadas de inducción formación y entrenamiento, con el fin de brindar capacitación permanente a los colaboradores de la entidad; de esta forma registramos un promedio de 52.27 horas de capacitación por funcionario.
- **Bienestar, Relaciones Laborales Seguridad y salud en el trabajo:** Un aspecto fundamental para el bienestar de todos los funcionarios son las actividades que conforman el sistema de seguridad y salud en el trabajo. Dentro de las actividades desarrolladas están la sensibilización en Estilos de Vida y Trabajo Saludables, capacitación en temas relacionados con Seguridad y Salud en el trabajo, levantamiento y actualización matrices de Riesgo a nivel nacional, se realizaron simulacros y se conformó y capacitó la Brigada de Emergencia.
- **Salario Emocional:** Financiera Juriscoop con el fin de aumentar la satisfacción laboral y la productividad de sus colaboradores, definió un plan de beneficios que reconozcan el compromiso, la responsabilidad y dedicación de los funcionarios, contribuyendo a desarrollar sus proyectos de vida. El plan de beneficios incluye días de descanso remunerados por fechas especiales, tales como cumpleaños, quinquenios, matrimonio, celebración de navidad y fin de año etc., Por otro lado, se eliminó el sábado de la jornada laboral, y se implementó el viernes flexible, donde los funcionarios pueden disfrutar un viernes al mes de medio día de descanso, entre otros.

6. INFORME ESPECIAL

6.1 GOBIERNO CORPORATIVO

Financiera Juriscoop cuenta con un sistema de gobierno corporativo, que se ajusta a los estándares del mercado financiero, debidamente documentado a través del Código de Buen Gobierno, aprobado por la Junta Directiva, el cual tiene por objeto reglamentar los principios, normas y procedimientos que rigen la actuación de la Junta Directiva de la entidad en aras de lograr la transparencia, eficiencia y objetividad en la actuación de la misma.

Junta Directiva y Alta Gerencia

La Junta Directiva y la Gerencia tienen establecidas estrategias y 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 el otorgamiento de créditos y el grado de exposición al riesgo crediticio 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, dicho ente cuenta con los comités de Riesgos, Planeación y Presupuesto, Gobierno Corporativo, Auditoría y Otorgamiento, los cuales se reúnen periódicamente.

La Junta Directiva es el organismo 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 quien aprueba las políticas del Sistema General de Administración del Riesgo Operativo –SARO–, 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.

Así mismo, se han llevado a cabo varias sesiones de capacitación para los miembros de la Junta Directiva las cuales han versado sobre diferentes temas de interés para los mismos, las cuales han sido dictadas por importantes y reconocidos conferencistas. En este sentido, realizaron capacitaciones sobre temas diversos como el Contrato de Seguros, el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, el Consumidor Financiero, Gobierno Corporativo y el Sistema de Control Interno.

Políticas y división de funciones

En Financiera Juriscoop el comité de riesgos cuenta con la presencia 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 a partir del mes de Julio de 2015, también el Gerente de Riesgos.

El Gerente de Riesgos, en compañía del equipo de colaboradores de Financiera Juriscoop en representación de las áreas impactadas, expone 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 este 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 normativa expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, Financiera Juriscoop ajusta la gestión de riesgos con el plan estratégico y el esquema de gobierno corporativo, con un involucramiento de la totalidad de los directivos y los integrantes de la administración, de manera que el riesgo y la estrategia van paralelos al cumplimiento de los objetivos misionales.

Para facilitar el cumplimiento se adecua la estructura organizacional, las políticas y los procesos a 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 se sabe es de vital importancia que la Alta Dirección cuente con un flujo de información continuo, para ello mensualmente se realizan los comités y las presentaciones a la Junta Directiva. En cuanto a la Alta Gerencia, con frecuencia semanal en el Comité de Gerencia se presentan por parte de cada una de las gerencias de área, así como la Gerencia de Riesgos y la auditoría interna, las evaluaciones de las políticas y límites. Estos son explicados y se discuten las implicaciones y alcances sobre la entidad y los entes de control.

Se tiene monitoreo sobre límites diarios, semanales y mensuales que son presentados en el seno de esta reunión, en la cual se toman decisiones y se imparten instrucciones en este comité hasta donde la reglamentación lo permite, garantizando una administración ágil y eficiente de los riesgos financieros de la entidad.

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

Auditoría Interna y Revisoría Fiscal

Financiera Juriscoop cuenta con un Departamento de Auditoría Interna y contrata los servicios de revisoría fiscal con la firma A&C Consultoría y Auditoría Empresarial. Ellas 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 implantado 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.

De igual forma, la Auditoría Interna evalúa el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos para todos los procesos misionales y de apoyo de la organización. 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.

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.

Con el fin de fortalecer el sistema de control interno y dando cumplimiento a lo sugerido por la Junta Directiva y Comité de Auditoría, durante el 2016 se modificó el nombre del área de contraloría a Auditoría Interna. Adicionalmente el nombramiento del Auditor Interno será efectuado por la Junta Directiva, previa evaluación y recomendación de las diferentes alternativas que se presenten para este cargo por parte del Comité de Auditoría, con el fin de garantizar su independencia. Es así como la Auditoría Interna va a depender administrativamente de la Presidencia y funcionalmente del Comité de Auditoría, En concordancia con lo anterior, se ajustaron los perfiles que deberían tener cargos que integran la Auditoría Interna, así:

CARGO	FORMACIÓN MÍNIMA	EXPERIENCIA (Años)	
		S. FINANCIERO	AUDITORÍA
Auditor Interno	Contador Público, Especialización Temas Financieros	10	5
Analista	Senior Operativo	5	3
	Senior Sistemas		
	Auditoría (7)	1	1
Auxiliar	Sistemas	-	-

La Junta Directiva aprobó que en el Manual de Políticas de Auditoría se establezcan los reportes e informes que se deben generar y el destinatario de los mismos. Así mismo el Auditor Interno deberá asistir a todas las sesiones del Comité de Auditoría y de la Junta Directiva a las cuales sea convocado, adicionalmente se estableció la obligación de que todas las oficinas sean visitas por lo menos una vez al año por parte de esta área.

Con relación al aseguramiento de la calidad: Se determinó que el auditor interno debe establecer sus mecanismos propios para asegurar la calidad y que existan dos mecanismos adicionales: el primero, que se pueda solicitar al Revisor Fiscal como auditor externo que realice una revisión y análisis a la calidad de la gestión del auditor interno y, segundo, que se deje establecido expresamente en el reglamento de la auditoría interna que se realice la evaluación del desempeño de los funcionarios asignados la auditoría interna con una periodicidad anual y con fundamento en esa evaluación, se adopten las decisiones que sean del caso, incluida la posible desvinculación de los mismos.

6.2 REVELACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

El Representante Legal de la Financiera Juriscoop, en cumplimiento al Artículo 47 de la ley 964 de 2005, ejerció durante el año 2016, la responsabilidad del establecimiento y mantenimiento de adecuados sistemas de revelación, seguimiento y control de la información Financiera. Para el cumplimiento de esta responsabilidad se apoyó en el Sistema de Control Interno de la Entidad y en las diferentes Unidades de Riesgo, quienes 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 bancario y como 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, 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; riesgo de Crédito, Liquidez, 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 reporta a la Junta Directiva, y el Representante Legal junto con el Auditor Interno y el Revisor Fiscal, evalúan la operación y los controles internos que les permiten a la entidad registrar, procesar, resumir y presentar en debida forma la información Financiera.

6.3 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 Dirección de Tecnología y la Contraloría 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.

6.4 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.

6.5 PROCESOS JUDICIALES

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

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

6.6 OPERACIONES DE MAYOR IMPORTANCIA CON LAS EMPRESAS DEL GRUPO EMPRESARIAL JURISCOOP (Ver numeral 19 de las notas a los Estados Financieros)

6.7 OPERACIONES POR INFLUENCIA O EN INTERÉS DE JURISCOOP (Ver numeral 19 de las notas a los Estados Financieros)

6.7.1 DECISIONES DE MAYOR IMPORTANCIA POR INFLUENCIA O EN INTERÉS DE JURISCOOP

Financiera Juriscoop no tomó o dejó de tomar ninguna decisión por influencia o en interés de la controlante.

6.8 OPERACIONES CON LOS ACCIONISTAS Y LOS ADMINISTRADORES (Ver numeral 19 de las notas a los Estados Financieros)

6.9 OPERACIONES O CONTRATOS ENTRE LA COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA Y FINANCIERA JURISCOOP (Ver numeral 19 de las notas a los Estados Financieros)

6.10 SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 (Ver numeral 19 de las notas a los Estados Financieros)

6.11 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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.

De igual manera, se tienen implementados y se han fortalecido los Sistemas de Administración de Riesgos (SAR) para preservar la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión y capacidad operativa, así como salvaguardar los recursos que se administran.

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.

En cuanto a la información y comunicación se cuenta con políticas, herramientas y controles que garantizan la seguridad, calidad y cumplimiento de la información generada.

Monitoreo

Con fundamento en lo estipulado en el Código de Buen Gobierno, la administración verifica la calidad de desempeño del control interno, realizando un proceso de supervisión mediante:

- **Junta Directiva:** Controla y hace seguimiento a los resultados de la compañía, así como a la gestión de la administración. Además, para cumplir satisfactoriamente con sus funciones cuenta con los comités de Auditoría, Gobierno Corporativo, Riesgos, Planeación y Presupuesto, Compras y Contratación, Otorgamiento.
- **Comité de Presidencia:** Monitorea a un nivel superior el lineamiento y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, gestión de riesgos, seguimiento al Sistema de Control Interno y adopta los correctivos necesarios.
- **Comités de la Alta Dirección:** Se gestionan los procesos contenidos en la cadena de valor, determinado el cumplimiento de indicadores o metas, así como sus métodos de resolución.
- **Áreas:** Cada Gerencia, Dirección y Jefatura utiliza mecanismos independientes, con el fin de determinar si en su área se está llevando a cabo el cumplimiento de las disposiciones en forma eficiente de acuerdo con el objetivo trazado.
- **Auditoría Interna:** Para el seguimiento de las oportunidades de mejoramiento, se incorporan en una matriz las acciones correctivas y preventivas necesarias para el mantenimiento, mejoramiento y consolidación del Sistema de Control Interno, incluyendo las observaciones emitidas por los entes de control, las acciones de la administración y las fechas de compromiso sobre las cuales se realiza seguimiento permanente.
- **Evaluaciones Periódicas:** Permiten a la alta dirección y a toda la organización generar acciones de mejora. Todo esto con el propósito de prevenir o evitar la materialización de eventos que puedan afectar el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Por otra parte, Financiera Juriscoop ha establecido que la calidad en la gestión de los riesgos operacionales es un eje prioritario de acuerdo a los objetivos estratégicos de obtener una rentabilidad competitiva con riesgo controlado, brindando confianza y seguridad a sus clientes y accionistas, centrados en la identificación, valoración, mitigación y seguimiento de dicho riesgo. La mayor exigencia, por tanto, es identificar y eliminar focos de riesgo

Para lo anterior se realizó una reingeniería en el sistema de control interno, que permitió: **I)** Modificar la estructura de las oficinas del tal forma que le Gerente de la misma es ahora el responsable de la parte comercial y la parte operativa; **II)** Crear una “Mesa de Control”, cuya labor principal es apoyar las labores de monitoreo y control en los procesos diarios de las oficinas; **III)** Centralizar el proceso de desembolso de créditos; **IV)** Establecer un nivel de atribuciones para el manejo de captaciones; **V)** Reingeniería al proceso de atención de PQR’s.; **VI)** Mayor rigurosidad en las pruebas de seguridad para el ingreso de personal y funcionarios actuales; **VII)** Se ajustó la estructura de reemplazos para funcionarios con cargos de coordinador y cajero; **VIII)** Reestructuración del sistema de gestión documental.

Adicional a los controles y medidas enunciadas anteriormente, la Junta Directiva autorizó la contratación de la firma Ernst & Young con el fin de que llevara a cabo un proceso de revisión

integral de cada uno de los elementos que componen el sistema de administración de riesgo operativo y el Sistema de Control Interno, trabajo que incluyó la revisión de procesos, infraestructura, capacidad del Sistema Core, tecnología, talento humano entre otros. Como resultado de esta revisión, se concluyó que se cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno y que los procesos actuales acompañan en debida forma la gestión de la entidad en esta materia y soportan los requerimientos en cuanto a procesos y procedimientos de la organización, también considera pertinente hacer algunos ajustes en diferentes temas frente a los cuales ya se definió el mecanismo a seguir para su implementación, así como su respectivo cronograma.

6.12 EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO

Teniendo en cuenta el proceso de ajuste que se está dando en la economía nacional e internacional, Financiera Juriscoop para el año 2017 mantiene la estrategia de mejorar la composición de la cartera de créditos, fortaleciendo el producto de tarjeta de crédito en la modalidad de crédito de consumo, así mismo, se espera ampliar la oferta de valor a través del lanzamiento del producto crédito de vehículo, así como también, iniciar con el proceso de implementación del crédito constructor. No obstante, trabajará en mantener como principal fuente de fondeo las captaciones de las personas naturales fomentando plazos más amplios a través de las tasas ofrecidas y aumentar las captaciones de personas jurídicas, así como fortalecer otras fuentes de fondeo como redescuento para créditos comerciales.

En adición a lo anterior, Financiera Juriscoop, fortalecerá la Unidad de Banca Seguros, con el fin de contribuir al mejoramiento de su oferta de valor y de esta forma apoyar la generación de ingresos diferentes a intereses.

6.13 HECHOS IMPORTANTES DESPUÉS DEL CIERRE DEL EJERCICIO

No existen acontecimientos que deban revelarse, correspondientes a eventos ocurridos entre 1 de enero de 2017 y el 17 de febrero de 2017, fecha de autorización de los Estados Financieros para su emisión.

6.14 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 17 de febrero de 2017.


FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ
Presidente Junta Directiva


LUIS ALFONSO VERA OSORIO
Presidente Ejecutivo