

PRESENTACIÓN

Señores accionistas:

Durante el 2018 hubo diversas dificultades económicas, a nivel internacional se destacaron las controversiales decisiones del presidente Trump en cuanto a la guerra comercial con China, las polémicas declaraciones del Reino Unido con objeto de dejar la unión europea, los distintos acuerdos entre los países de la Opep + en cuanto a la producción de crudo, el riesgo de la posible independencia de Cataluña de España y la crisis económica en Venezuela. Por su parte, a nivel nacional se destaca el cambio de gobierno, la crisis de migración de venezolanos, las protestas en contra del escaso presupuesto para la educación pública y la polémica propuesta de la ley de financiamiento.

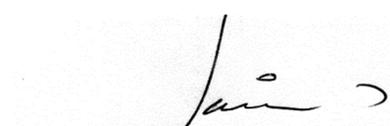
Pese a las adversidades expuestas anteriormente, el 2018 fue un año de aprendizaje y recuperación para nuestra entidad, año en el que logramos que nuevas personas confiaran en nuestra compañía, en nuestra oferta de valor fundamentada en el conocimiento del cliente y sus necesidades, en nuestros productos que buscan la satisfacción de necesidades del cliente y nuestro personal que se enfoca en los pilares de facilidad, calidad y amabilidad; es así como a cierre de año contamos con 83,433 clientes. Además, la estrategia de segmentación y relacionamiento basadas en el servicio junto con el trabajo de captación a través de las 34 oficinas permite a la entidad mantener posición de competitividad en sus nichos tradicionales y ganar terreno en otros nichos establecidos.

Se evidencia nuestra recuperación en la cifra de cierre anual, que alcanzó y superó los pronósticos establecidos para de año, ya que se tenía presupuestada una pérdida de \$13,561 millones y el resultado neto fue de -\$6,906 millones, cifra que frente años anteriores presenta un ritmo de crecimiento notable que nos permite tener solidez y estabilidad hacia el futuro, así como perseverar con el cumplimiento de nuestra visión y misión establecidas en el plan estratégico de 5 años (2018 – 2022) y seguir siendo reconocido como el grupo amigable que apoya a la gente. Asimismo, se evidencia el trabajo arduo de la compañía por tener un enfoque al cliente y eficiencia en los gastos, por lo que nuestros esfuerzos continuarán enfocados en la generación de valor para cumplir con las diferentes metas proyectadas para los años venideros.

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

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

A continuación, les presentamos el resultado de nuestra gestión para el año 2018.

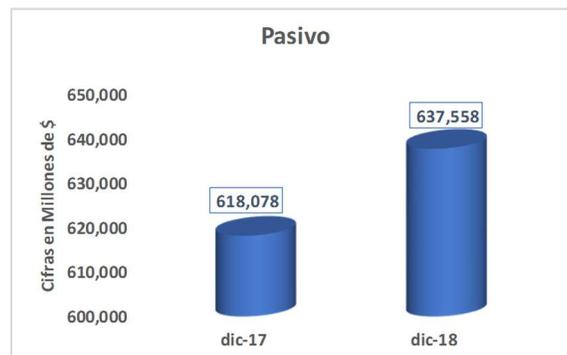
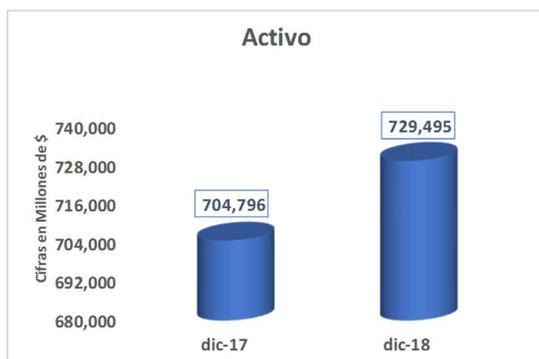
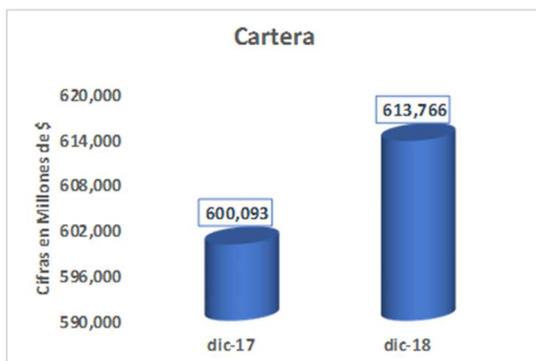


FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ
Presidente Junta Directiva



LUIS ALFONSO VERA OSORIO
Presidente Ejecutivo

PRINCIPALES CIFRAS



Datos en Millones de Pesos		dic-17	dic-18
CIFRAS DE BALANCE	Activos	704,796	729,495
	Cartera de Crédito Neta	548,733	568,105
	Disponible + Inversiones / Activos	17.65%	17.15%
	Pasivos	618,078	637,558
	Depósitos	509,102	565,359
CIFRAS DEL ESTADO DE RESULTADOS	Patrimonio	86,719	91,937
	Capital Social	121,621	133,721
CIFRAS DEL ESTADO DE RESULTADOS	Ingresos de Cartera	98,839	92,239
	Ingresos de Portafolio	7,563	4,548
	Otros Ingresos Financieros	9,616	5,570
	Gastos Administración	50,631	55,676
	Utilidad Antes de Provisión	6,089	4,248
	Gasto de Provision	28,259	9,668
	Resultado del Ejercicio	(22,520)	(6,906)
PERSPECTIVA CLIENTES	Clientes	76,247	83,433
	Usuarios Página WEB	14,150	16,819
	Usuarios APP Móvil	1,655	2,088
	Corresponsales Bancarios	11,630	16,536
	Transacciones Página WEB	12,456	12,381
	Tarjetas de Crédito	24,037	26,413
	Tarjetas Débito	29,921	36,784
	Beneficiarios convenio de Nómina	9,219	11,655
	Indicador de Retención	84.78%	99.48%

INTEGRANTES JUNTA DIRECTIVA

PRINCIPALES

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

SUPLENTES

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

INTEGRANTES DIRECCIÓN GENERAL

LUIS ALFONSO VERA OSORIO
 LEONARDO ARCADIO APARICIO LEÓN
 SULAY DEL CARMEN CÓRDOBA CUESTA
 NOHORA LILIANA GONZÁLEZ AMÍN
 DIEGO ANTONIO TRUJILLO CEBALLES
 CARLOS ENRIQUE GARRIDO TEJADA
 FERNANDO AUGUSTO PORTILLA HERRERA
 SANDRA MARIA SANCHEZ FORERO
 LUIS JAIRO SALINAS CLAVIJO

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

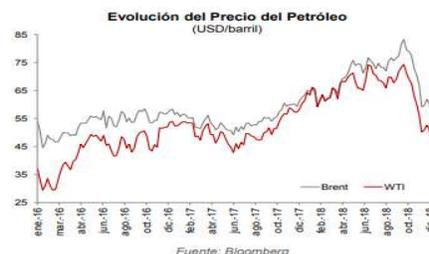
1. ENTORNO ECONÓMICO

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

1.1 ENTORNO MACROECONÓMICO

En general, en el año 2018 la economía mundial tanto a nivel internacional como nacional se caracterizó por llevar un comportamiento de recuperación, estabilización y cambio de tendencia frente a los choques de los años anteriores. Entre los factores que jalonan el buen desempeño se encuentran condiciones más propicias para la inversión, un crecimiento más dinámico del consumo privado y condiciones monetarias aún expansivas. La guerra comercial entre EEUU y China durante el 2018 tomó relevancia en la economía global siendo el principal reto externo para los países emergentes, además de afrontar dificultades ante el endurecimiento de las condiciones financieras globales y los mayores niveles de aversión al riesgo, lo cual contribuyó a la desaceleración de su crecimiento en 2018; por su parte los países con fundamentales débiles o aquellos que registraron episodios de inestabilidad política, quedaron expuestos a la volatilidad en los mercados financieros internacionales, lo que originó fuertes devaluaciones de sus monedas y un aumento de sus primas de riesgo.

En cuanto al mercado petrolero, en lo corrido del año experimento un comportamiento mixto. El precio WTI a corte de diciembre de 2018 alcanzó a disminuir hasta USD\$42,33/barril, su mínimo desde junio de 2017, cerrando con una caída de 26.32% durante el transcurso del año.



Por su parte, la inflación de EEUU ha registrado una tendencia alcista en lo corrido de 2018 y en materia de política monetaria se llevaron a cabo cuatro incrementos en la tasa por parte de la FED como consecuencia de los buenos resultados del crecimiento, las bajas tasas de desempleo y niveles de inflación por encima de la meta la mayor parte del año; es así como la tasa de política monetaria terminó en 2,5%.

En el entorno local, la economía colombiana continuó el proceso de recuperación que inició en 2017, luego del fuerte choque en los términos de intercambio del periodo 2014 -2016. No obstante, el repunte fue más lento de lo que se esperaba. El crecimiento estuvo impulsado por la demanda interna, siendo el gobierno y los hogares los que lideraron la reactivación en un contexto de política monetaria más laxa y los precios promedio del petróleo. La inversión fija registró una expansión menor a la de 2017, afectada por los malos resultados del sector de la construcción y por la incertidumbre asociada con el proceso electoral, que se sintió especialmente en primer semestre. Finalmente, las exportaciones netas mantuvieron una contribución negativa al crecimiento del PIB en la primera parte de este año, debido a un mejor desempeño de las importaciones frente a las exportaciones; en particular, las compra externas de bienes intermedios y de capital reflejaron la fortaleza de la demanda interna, en un contexto en el que no se evidenciaron presiones cambiarias importantes.

El desempeño de la actividad productiva en 2018, tras un ajuste ordenado en la dinámica interna y una vulnerabilidad externa acotada, como resultado de la buena coordinación entre la política monetaria-fiscal, fue positivo y reflejó un punto de inflexión en el ciclo. Sin embargo, el lento dinamismo ha impuesto una importante presión sobre algunos frentes, es así como al final del año, el consumo, el sector importador y la producción agregada –soportada en algunos sectores en particular– son los que han visto un devenir más favorable, mientras que la cartera total, el sector exportador y el desempleo son las áreas en donde persisten los mayores retos.

Semáforo de indicadores líderes

Indicador	Unidad de medida	Último dato		Un período atrás	Un año atrás	Frente a un período atrás	Frente a un año atrás
		Fecha	Valor				
PIB	YoY (%)	3T18	2.7	2.8	1.7		
Consumo de hogares	YoY (%)	3T18	3.2	2.7	2.8		
Inversión	YoY (%)	3T18	2.6	3.4	4.8		
Inflación	YoY (%)	Diciembre	3.18	3.27	4.09		
Desempleo urbano (% PEA)		Noviembre	9.8	10.2	9.6		
Creación de empleo	Miles (PM3)	Noviembre	43	24	-106		
Exportaciones	YoY (%)	Noviembre	7.9	15.8	9.9		
Tradicional	YoY (%)	Noviembre	15.4	23.5	20.1		
No tradicionales	YoY (%)	Noviembre	-3.6	2.9	-2.8		
Importaciones	YoY (%)	Octubre	31.1	8.4	9.1		
Ventas minoristas	YoY (%)	Octubre	6.5	5.9	-0.7		
Ventas de vehículos	Unidades	Noviembre	26245	21602	21103		
Confianza del consumidor	Balace de repuestas	Noviembre	-19.6	-1.3	-10.0		
Demanda de energía	YoY (%)	Diciembre	3.6	4.4	2.2		
Producción Industrial	YoY (%)	Octubre	5.7	2.6	-0.3		
Confianza industrial	Balace de repuestas	Noviembre	-4.3	1.3	-10.1		
Producción de petróleo	Miles de barriles	Noviembre	883	879	851		
Licencias de construcción	YoY (%)	Septiembre	-5.6	-12.5	-15.9		
Despachos de cemento	YoY (%)	Noviembre	4.2	5.2	0.4		
Cartera total	YoY (%) nominal	Diciembre	5.2	9.2	6.2		
Comercial	YoY (%) nominal	Diciembre	2.1	2.1	3.1		
Consumo	YoY (%) nominal	Diciembre	8.5	8.5	9.6		
Hipotecaria	YoY (%) nominal	Diciembre	11.3	11.3	11.8		
Ind. Seguimiento Económico	YoY (%) real	Octubre	2.3	2.3	-0.4		

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE, Banco de la República, Fenalco, Superintendencia Financiera, XM.

En el crecimiento del PIB, el sector con mayor dinamismo durante los primeros tres trimestres de 2018 fue la administración pública, seguridad social, salud y educación con un crecimiento de 5.1%, seguido por el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas fue el sector que registró el segundo mayor incremento del período con una variación de 4.7%. Por otro lado, los únicos sectores con retrocesos fueron la construcción (-2.5%) y la explotación de minas y canteras (-1.9%).

En cuanto a la política monetaria, el Banco de la República en el primer semestre del año realizó dos reducciones de 25pb cada una, disminuyendo así de 4,75% a 4,25% la tasa. Por su parte, la DTF tuvo un comportamiento muy cercano al de la tasa de la política monetaria pasando de 5,21% a 4,51%.

En materia fiscal, la gestión de la DIAN y la recuperación de la actividad económica permitieron que el recaudo tributario alcanzara un crecimiento del 6% respecto al año anterior. Finalmente, se destaca la aprobación de Ley de Financiamiento, cuyo objetivo principal es generar los recursos necesarios para la financiación del presupuesto de \$259 billones aprobado para la vigencia 2019.

En general, la inflación estuvo en su rango meta en lo corrido del año a pesar de la inestabilidad de los precios del petróleo y el acelerado crecimiento de los precios regulados, cerrando con 3.18% anual en diciembre de 2018, cerca al rango meta del Banco de la República. La menor inflación fue resultado principalmente de: i) El descenso en las inflaciones de los bienes transables y no transables, lo que se dio como consecuencia del ajuste al incremento en la tarifa general del IVA que se tuvo a principios de 2017, la indexación de precios a una inflación menor y la relativa estabilidad de la tasa de cambio; ii) La baja inflación de alimentos que se registró durante todo el año, tanto en bienes percederos como en bienes no percederos.

Principales resultados de inflación en Colombia

	Ponderación	dic.-18			nov.-18			dic.-17		
		Mes	12 meses	Año corrido	Mes	12 meses	Año corrido	Mes	12 meses	Año corrido
Total	100.0%	0.30%	3.18%	3.18%	0.13%	3.27%	2.87%	0.38%	4.09%	4.09%
Alimentos	28.2%	0.40%	2.43%	2.43%	0.03%	2.22%	2.02%	0.20%	1.92%	1.92%
Vivienda	30.1%	0.30%	4.13%	4.13%	0.18%	3.96%	3.81%	0.13%	4.49%	4.49%
Vestuario	5.2%	0.07%	0.32%	0.32%	0.13%	0.26%	0.25%	0.01%	1.99%	1.99%
Salud	2.4%	0.09%	4.34%	4.34%	-0.05%	4.43%	4.25%	0.18%	6.33%	6.33%
Educación	5.7%	0.01%	6.38%	6.38%	0.01%	6.37%	6.37%	0.00%	7.40%	7.40%
Cultura y Esparcimiento	3.1%	0.09%	-1.15%	-1.15%	1.00%	2.15%	-1.83%	4.00%	7.69%	7.69%
Transporte	15.2%	0.37%	3.73%	3.73%	0.08%	4.27%	3.34%	0.90%	4.51%	4.51%
Comunicaciones	3.7%	-0.02%	0.29%	0.29%	-0.01%	1.51%	0.31%	1.20%	6.43%	6.43%
Otros Gastos	6.4%	0.15%	2.25%	2.25%	0.13%	2.23%	2.14%	0.09%	5.78%	5.78%
Sin alimentos	71.8%	0.25%	3.48%	3.49%	0.18%	3.70%	3.22%	0.46%	5.01%	5.00%
Sin alimentos y regulados	56.5%	0.17%	2.64%	2.64%	0.10%	2.86%	2.46%	0.41%	4.76%	4.76%
Regulados	15.3%	0.51%	6.37%	6.37%	0.34%	6.53%	5.83%	0.87%	5.86%	5.86%
Transables	28.0%	0.12%	1.05%	1.05%	-0.05%	1.28%	0.97%	0.31%	3.79%	3.79%
No transables	30.8%	0.22%	3.79%	3.79%	0.20%	4.08%	3.66%	0.47%	5.49%	5.48%

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE

1.2 ¿QUÉ SE ESPERA PARA 2019?

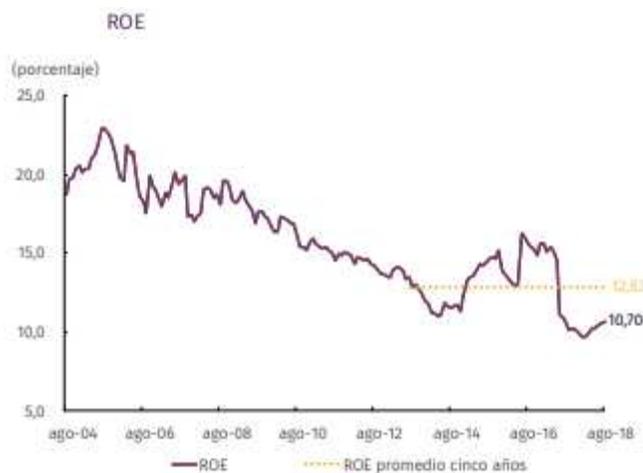
Los riesgos para la economía global se han acentuado y están sesgados a la baja para el 2019. Las perspectivas de crecimiento se han revisado a la baja, tanto en los países desarrollados como en los emergentes y en Estados Unidos pese a que el crecimiento será más moderado, será mayor al potencial por cuenta de la demanda privada. En cuanto a política monetaria, se espera que continúen las alzas en tasa de fondos federales y se reduzcan las hojas de balance de los bancos Centrales.

Para la economía local se esperan niveles de crecimiento mejores, con un mayor dinamismo en el PIB para el segundo semestre, con un desempeño sectorial más balanceado y niveles de desempleo menores. El crecimiento de las importaciones hará que el ajuste del déficit comercial sea menor y los flujos de inversión extranjera directa financiarán el déficit en cuenta corriente, manteniéndolo en niveles cercanos al 3% del PIB; aunque el desequilibrio externo de Colombia continuará siendo superior al de la mayor parte de sus pares, la vulnerabilidad de Colombia no es alta, pero su posición continúa dependiendo en gran medida del precio del petróleo. En cuanto la tasa de cambio, se espera que se mantenga en niveles cercanos a los \$3.000, logrando estabilizar la tasa real de cambio. Por su parte, se espera que la inflación de alimentos se acelere por presiones desde la oferta y efectos climáticos y la inflación básica continuará moderada como resultado de bajas presiones de la demanda, ubicándola en el rango meta del Emisor.

Con una inflación controlada, se espera que el Banco de la República ajuste la política monetaria a un ritmo cauteloso y las tasas de mercado monetario se incrementaran en función de los cambios de la tasa de referencia, por lo que se prevé que en el mediano plazo la inflación y las tasas de interés tenderán a ser bajas y estables. En cuanto a la rentabilidad de los TES Tasa Fija se esperan rentabilidades promedio superiores a las de 2018 y los TES UVR con un desempeño positivo de acuerdo con las perspectivas de la inflación.

1.3 SISTEMA FINANCIERO

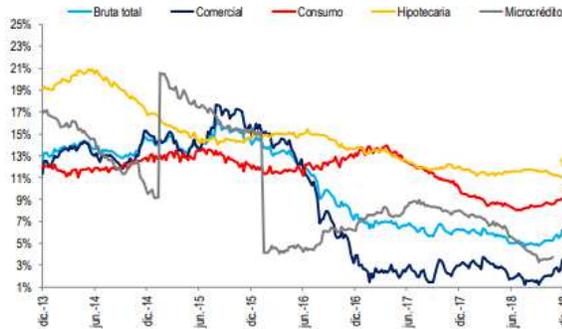
La rentabilidad del sistema financiero presentó una recuperación con respecto al 2017. Por otra parte, la tasa de crecimiento tanto de la cartera como de las captaciones respecto 2017 mostraron un crecimiento menor, siendo en cartera de 5.8% anual, mientras que las captaciones registraron una variación del 5.3% anual. En 2018, la economía presentó una tendencia de recuperación frente a lo observado en 2017, pese a esto, las carteras presentaron un crecimiento más lento. Por su parte, la cartera comercial (la de mayor participación dentro del total), presentó un crecimiento anual de 2.9%, los créditos



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

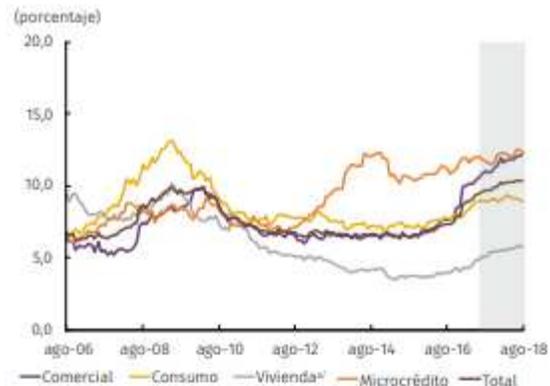
hipotecarios mostraron una tendencia a la baja desde el mes de julio de 2018, ubicándose en 11.1% al cierre del año y la cartera de consumo mostró un crecimiento de 9.1% en diciembre de 2018.

Crecimiento de la cartera por modalidad (var. % nominal anual)



Los resultados de la economía colombiana en 2018 permitieron que se diera una recuperación de la cartera crediticia, alcanzado un crecimiento cercano a 2,8% real anual, particularmente jalonado por la cartera de consumo y vivienda y una leve recuperación de la cartera comercial.

Indicador de calidad por riesgo (ICR)



En materia de calidad de cartera (cartera vencida/cartera total), el indicador se ubicó en 4.6%, 0.3 puntos porcentuales por encima del indicador de 2017, dicho incremento se debe principalmente al deterioro de la calidad de la cartera comercial, especialmente en los segmentos de construcción de edificios y corporativo, así como un leve deterioro en vivienda. Si bien, este indicador se ubica en el valor más alto desde el 2003, no se considera una señal de alerta que comprometa la estabilidad del sistema, ya que está acorde con el ciclo económico y no hay señales de riesgo sistémico como había ocurrido en otros años, esto aunado a los niveles de provisión holgados con que cuentan las entidades; en 2018 las entidades lograr cubrir 1.3 veces el total de la cartera vencida.

El sector financiero continuó fortaleciendo los mecanismos de monitoreo y gestión de riesgos, así como monitoreando la dinámica de los sectores donde se han realizado desembolsos importantes.

2. FINANCIERA JURISCOOP

La entidad concluyó el proceso de actualización de su Plan Estratégico Corporativo para el periodo 2018 – 2022 y con el cual se determinó el rumbo de la entidad, así como las acciones y estrategias que se llevarán a cabo en los próximos cinco años para lograr los objetivos planteados.

Inicialmente se desarrolló una etapa de diagnóstico integral de la entidad, que permitió identificar oportunidades de mejora y visualizar acciones de ajuste; posteriormente se realizaron análisis de mercado, donde se pudieron definir los nichos en los que se focalizara la entidad, así como plantear las estrategias correspondientes. En una etapa final, se realizó el estudio de factibilidad, donde se incluyen las proyecciones financieras, analizando los factores endógenos y exógenos de la entidad con niveles de apetito de riesgo definidos.

El 2018 fue un año positivo para Financiera Juriscoop, ya que a través de las diferentes estrategias implementadas se logró mostrar un cambio en la tendencia, así como continuar con el fortalecimiento del sistema de control interno, a través de la implementación de estrategias que permitieron además de mejorar el relacionamiento y la experiencia del cliente, mejorar el gasto de provisión desde la perspectiva del otorgamiento y la recuperación, lo que por ende conlleva a mejorar la rentabilidad.

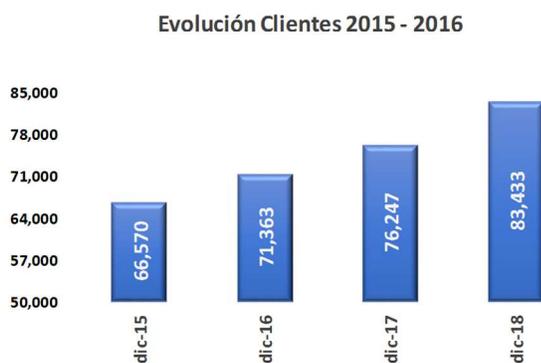
2.1 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

2.1.1 NICHOS DE MERCADO

Dentro del direccionamiento estratégico establecido por la compañía se ha definido una estrategia diferencial según las líneas de negocio (Captación – Colocación – Seguros) para las unidades de Banca Personas, mantenido los esfuerzos en los nichos tradicionales como Sistema Nacional de Justicia, Magisterio y Pensionados. Para el caso de captación, a pesar de enfocarnos en estos nichos también nos hemos permitido abrir las puertas al público en general y en el caso de colocación fortalecer los esfuerzos en la línea de libranza.

Nicho	Clientes por Nicho			
	2017		2018	
	Número	%	Número	%
Sistema Nacional de Justicia	26.809	35%	27.725	33%
Otras Pagadurías	16.874	22%	18.184	22%
Empleado Empresa Privada	11.888	16%	12.147	15%
Pensionados	6.005	8%	10.521	13%
Magisterio	4.791	6%	5.054	6%
Independientes	4.794	6%	4.752	6%
Rama Ejecutiva	1.599	2%	1.547	2%
Otros No Vinculados a la Admón Pública	1.449	2%	1.392	2%
Defensa y Policía	369	0%	353	0%
Rama Legislativa	64	0%	64	0%
Banca Institucional	1.082	1%	1.149	1%
Banca social	523	1%	545	1%
Total general	76.247	100%	83.433	100%

En Banca Empresarial estamos enfocados en los nichos en Banca del Sector Real y Banca Social.



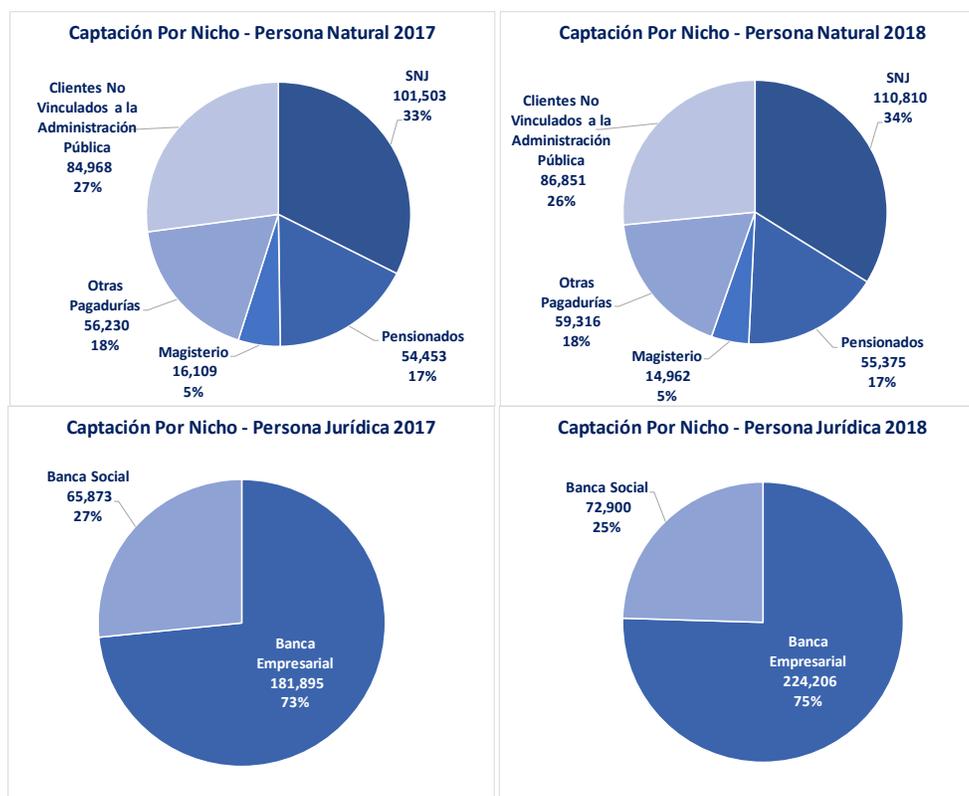
La estrategia mencionada anteriormente, es la que ha permitido que se materialice el crecimiento en clientes, principalmente en los nichos tradicionales, así como contrarrestar la pérdida de estos por las compras de cartera; esto toda vez que se aumenta la venta cruzada y por consiguiente se mejoran las estrategias de retención preventiva. Esta estrategia también ha permitido mejorar los niveles de retención.

Al concluir el año 2018, los clientes pertenecientes a los nichos que hacen parte del Sistema Nacional de Justicia, Magisterio y Pensionados, representan el 83.28% del total de colocación; en cuanto al total de captación estos tres nichos representan el 55.34%

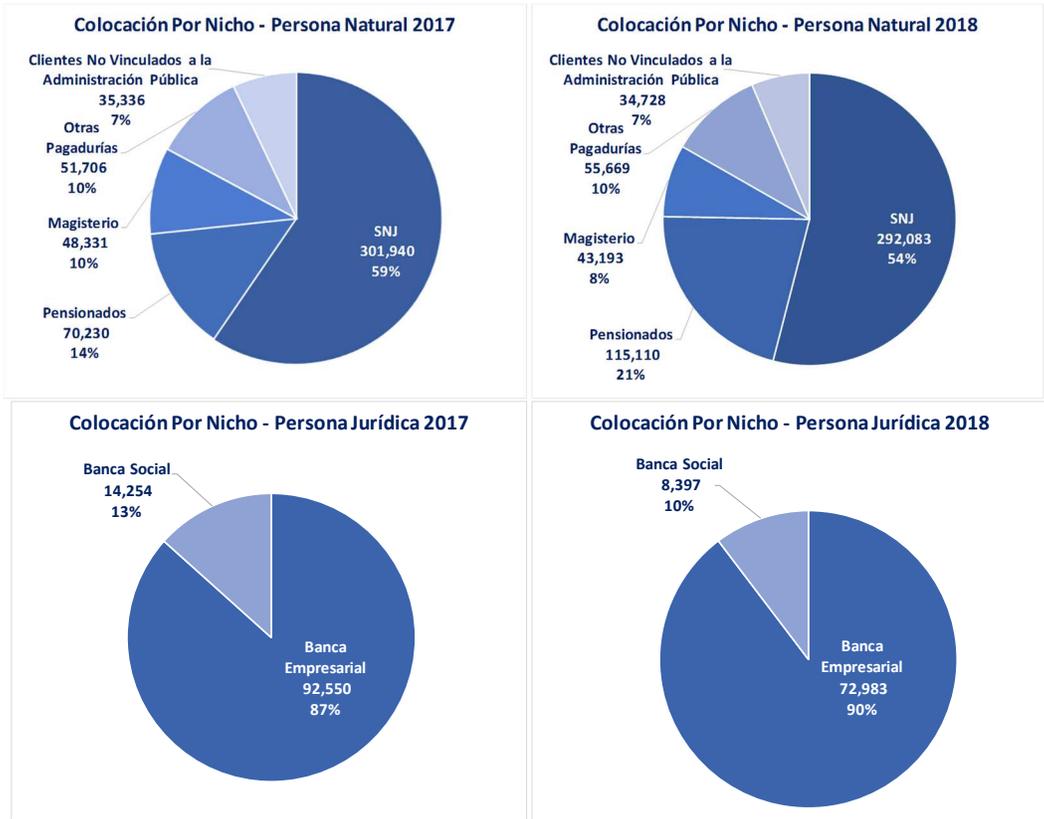
Producto	dic-17			dic-18			VARIACIÓN	
	N° Clientes	N° Productos	% Prof-Clientes	N° Clientes	N° Productos	% Prof-Clientes	N° Clientes	% Prof-Clientes
Cartera	26,961	44,507	35.36%	32,245	46,238	38.65%	5,284	3.29%
Consumo	26,813	43,924	35.17%	32,132	45,944	38.51%	5,319	3.35%
Libranza	14,829	19,595	19.45%	16,237	19,436	19.46%	1,408	0.01%
Caja	20,568	24,329	26.98%	24,455	24,978	29.31%	3,887	2.34%
Otros Caja	4,003	4,802	5.25%	3,085	3,546	3.70%	(918)	-1.55%
Vehículo	378	378	0.50%	824	827	0.99%	446	0.49%
Tarjeta Crédito	15,257	18,149	20.01%	19,231	19,278	23.05%	3,974	3.04%
Credintermediato	994	1,000	1.30%	1,315	1,327	1.58%	321	0.27%
Comercial	153	583	0.20%	117	294	0.14%	(36)	-0.06%
Depósitos	70,924	96,402	93.02%	72,933	96,059	87.42%	2,009	-5.60%
A Término	6,032	9,763	7.91%	6,129	9,883	7.35%	97	-0.57%
A la Vista	61,997	62,958	81.31%	63,824	65,363	76.50%	1,827	-4.81%
Ctas Ahorro	45,463	46,328	59.63%	45,666	46,506	54.73%	203	-4.89%
Ctas Nómina	16,534	16,630	21.68%	18,739	18,857	22.46%	2,205	0.78%
Programado	12,593	13,901	16.52%	10,919	11,948	13.09%	(1,674)	-3.43%
Permanente	9,779	9,780	12.83%	8,864	8,865	10.62%	(915)	-2.20%

La composición de nichos de cliente por producto se puede observar en la siguiente gráfica:

En captación:

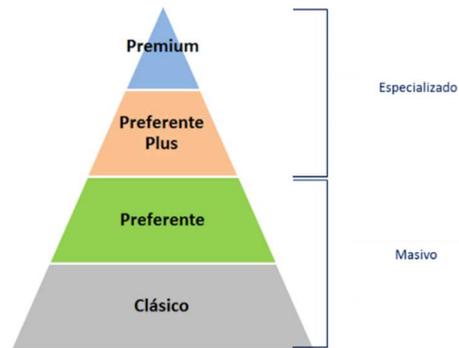


En colocación:



2.1.2 OFERTA DE VALOR POR SEGMENTO

Esta se enfocó inicialmente en el ajuste de una nueva forma de segmentar a nuestros clientes, pasando de “Clientes y Segmento Preferente” a una segmentación clientes “Clásico, Preferente, Preferente Plus y Premium”, la cual se encarga de abarcar más criterios para calificarlos según su relación e importancia con la entidad, a fin de otorgarles beneficios en la política de precios, acceso a productos, canales y dentro del Club Más la estructuración de convenios y beneficios en función del segmento de cada uno de los clientes.



Es así como, en función de la nueva segmentación se actualizaron las tarifas de productos y servicios, se modificaron los esquemas de comunicación y la forma de realizar las piezas publicitarias, las estrategias de mercadeo se enfocaron por nicho y segmento, y se hizo un rediseño de las tarjetas débito.



2.1.3 INTELIGENCIA DE NEGOCIOS -CRM

En el campo de inteligencia de negocios se tuvieron avances en el desarrollo en implementación de la plataforma tecnológica CRM, principalmente en los módulos de Marketing y Ventas, así como el módulo de Servicio que reemplazo del sistema Aranda para la gestión de casos y PQR's. Para esta implementación se adelantaron las capacitaciones y acompañamiento a los funcionarios que tienen contacto directo con la herramienta a fin de garantizar la correcta radicación y gestión de los casos.

También se llevó a cabo la implementación del proyecto de Base Única de Clientes, con esta herramienta (CRM Dynamics) se espera que contenga todos los registros de contacto, solicitudes y demás información del cliente para la gestión de relacionamiento y el desarrollo de estrategias de profundización y retención de clientes. De igual forma, se hizo la consecución de bases de clientes de las pagadurías de nuestros nichos de interés para abordar y ofrecer la oferta de valor de la compañía a aquellas personas que aún no son clientes.

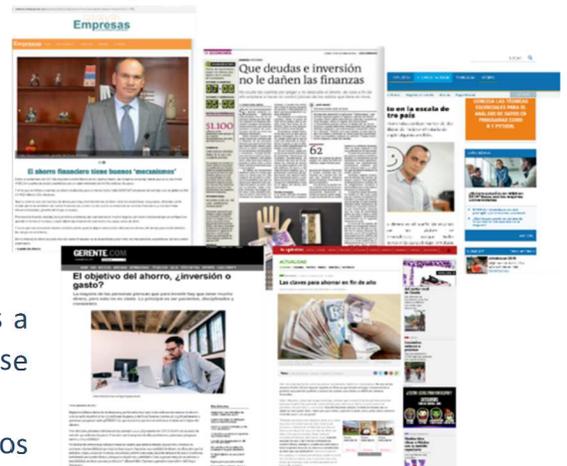
2.1.4 GESTION DE CLIENTES

Con el enfoque en los nichos y prospectos de clientes (según el momento en el que se encuentran), en 2018 se llevaron a cabo las siguientes estrategias:



- **Estrategia para Atraer:** (Posicionamiento de marca): el objetivo de 2018 fue concentrarnos en apoyar a la fuerza comercial en la consecución de recursos de captación, por este motivo todas las salidas en medios se basaron en posicionar la marca y el tema del ahorro, y de esta manera atraer clientes por demanda. Dentro de las actividades desarrolladas en esta estrategia se destacan:

- Pauta en medios masivos nacionales y regionales (Televisión, radio, prensa).
- Free press, durante todo el año participamos en medios impresos y digitales con artículos de interés enfocados en el uso del dinero y las bondades del ahorro.
- Participación en eventos de gremios y patrocinios a las diferentes entidades y pagadurías en las que se encuentran nuestros clientes.
- Mes a mes, se realizó un seguimiento a los seguidores e interacciones de cada una de las redes sociales. A corte del 31 de diciembre de 2018 la Compañía tenía en Facebook 7.585 seguidores, es decir, el 10% de los clientes activos de la Compañía. En twitter 453 seguidores y en Instagram, 445 seguidores.



- **Estrategia para Vincular:** el objetivo de estas estrategias fue crecer la masa de clientes y para esto se desarrollaron en 2018 las siguientes actividades:

- Obtención de bases de empleados de la Rama, Fiscalía, Procuraduría y Magisterio con el fin de ofrecer nuestra oferta de valor (Libranza, Captación, Tarjeta de Crédito y Cuenta de Nómina) entregadas como herramienta a la fuerza comercial para profundizar los nichos actuales de clientes y vincular personas por oferta.
- Implementación de alianzas estratégicas con canales de venta para atraer nuevos clientes de los nichos de mercado establecidos (Tarjeta crédito, Vehículo y Libranza).



- **Estrategia para Profundizar:** para este ítem el objetivo ha sido realizar venta cruzada, es así como a través de la inteligencia de negocios identificamos qué clientes cuentan con nuestros productos, cuál es su perfil y así poder ofrecer venta cruzada de los diferentes productos, entregando bases a las oficinas y canales para gestión de venta, todas ellas promocionando los productos de la compañía en función de la segmentación establecida.



- **Estrategia para Fidelizar:** durante 2018 se realizó la gestión de envío de mensajes a los clientes por fechas especiales, a través de los diferentes canales. De igual forma, se enviaron las notificaciones de productos y se llevaron a cabo actividades de alto impacto como lo son la entrega de regalos de fin de año a clientes y otras estrategias de relacionamiento específicas para pagadores.

2.1.5 CANALES

Durante 2018 se avanzó de manera significativa en la estrategia digital, donde se logró un mayor nivel de profundización en el uso de los canales electrónicos por parte de nuestros clientes como la Web Transaccional, la APP transaccional, las tarjetas débito y crédito, manteniendo un esquema de tarifas muy competitivo respecto al mercado. Durante el 2018 se evidencia un incremento en el nivel de profundización de clientes por medio del uso de canales electrónicos pues, en primer lugar, los usuarios activos en página WEB a cierre de diciembre de 2018 fueron 16,819, 2,669 usuarios más respecto al cierre de 2017 y los usuarios activos en la APP móvil incrementaron 433 frente al año anterior (1,655 vs 2,088).



Teniendo en cuenta que como compañía nos hemos enfocado en la digitalización de nuestros servicios, en 2018 modernizamos nuestro portal web, se implementó el pago de tarjetas franquicia VISA desde nuestra oficina o app transaccional, de igual forma lanzamos el adelanto de nómina online, y nos encontramos en la construcción del proyecto

de solicitud de producto en línea tanto para captación, como seguros.

De igual forma las redes sociales en especial Facebook han tenido una relevancia dentro de la propuesta de canales, donde se reciben solicitudes, quejas e inquietudes de clientes y prospectos en general. Mes a mes, se realizó un monitoreo a los seguidores e interacciones de cada una de las redes sociales. A lo largo del 2018, se realizaron publicaciones en twitter, Facebook e Instagram sobre temas como ahorro, inversión, tarjeta de crédito, testimonios y experiencias de nuestros clientes, convenios de recaudo, canales de atención y tips de educación financiera entre otros.

Seguidores Facebook



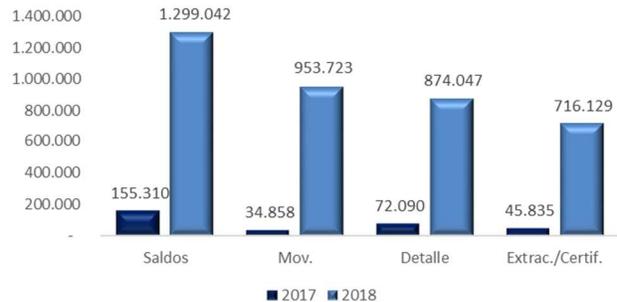
Dentro de los principales logros en canales se encuentra:

Canales Oficina Virtual y Oficina Móvil:

Evolución Usuarios Oficina Virtual Personas



Consultas



Para el año 2018 la oficina virtual y oficina móvil crecieron en su operación transaccional, realizando más de 12,000 transacciones y más de 600.000 consultas por estos canales, fortaleciendo su posicionamiento en nuestros clientes; es así como el 20.2% ya están registrados en la oficina virtual, lo que corresponde a 16,819.

Comportamiento Transaccional oficina Virtual Personas



Comportamiento Transaccional Oficina Móvil



Vinculación en línea:

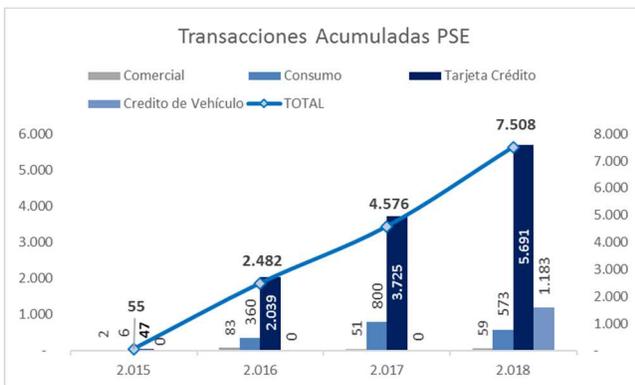
En cuanto a este proyecto en 2018 se realizó la marcha blanca para la vinculación en línea con el fin de determinar el éxito o las oportunidades de mejora. Este proceso permite validación de identidad con la registraduría, mejorando los tiempos del proceso, así como los esquemas de control y seguridad.



Mejoras a la APP y Oficina Virtual

Mediante esta alternativa se ofrece a los clientes, créditos como adelanto de nómina en línea través de la oficina virtual y móvil, de tal forma que una vez el cliente acepte las condiciones, se desembolsa su solicitud en la cuenta de ahorros de Financiera Juriscoop.

Compras por PSE



Este canal presentó en 2018 un crecimiento del 64% respecto al año anterior. Esta herramienta permite el uso de la cuenta de ahorros de Financiera Juriscoop para realizar compras y pagos a través de internet.

Tarjeta débito y Crédito



Cabe resaltar que, debido a la estrategia de profundización de clientes a través de productos de colocación más costosos como la tarjeta de crédito, se evidencia una tendencia al alza tanto del número de tarjetas emitidas por la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, la entidad ha venido desplegando diferentes acciones relacionadas con las tarjetas débito y crédito para mejorar la rentabilidad, dentro de las cuales se encuentran:

- Ajustar el esquema de tarifas para fijarlo en función de la segmentación definida en el plan estratégico, de manera que como mínimo, se cubra el costo de operación; dicha acción empezará a regir en mayo del 2019.
- Mejorar la eficiencia mediante el cambio en el modelo de operación, de tal manera que se elimina un intermediario (Credibanco) y se busca la conexión directa con Visa a través de Evertec; acción que se espera tener en producción durante el tercer trimestre de 2019.
- Enfocar la gestión comercial en aumentar el nivel de utilización de los cupos en lugar de colocar nuevos plásticos; ello mediante el cambio progresivo de colocación de plásticos con bajo cupo.

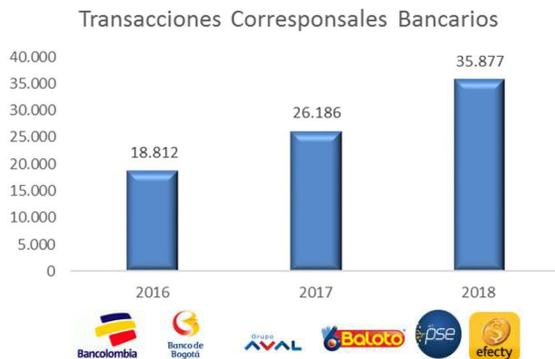
Emisión inmediata de tarjetas en la oficina

Con el fin de reducir los tiempos de atención al cliente en las oficinas a nivel nacional, se implementó la emisión de tarjetas débito en línea, con lo cual se la entrega del plástico se hace en el mismo momento de la apertura de la cuenta de Ahorros.

Contact Less

Lanzamos las tarjetas de crédito con la tecnología contact less. La adopción de esta tecnología permite realizar pagos con tarjeta a través de comunicación NFC, lo cual presenta grandes ventajas para los clientes y comercios.

Convenios de recaudo



Durante el año 2018 se realizó convenio con Colpatría y Bancolombia, lo que permitió ampliar el número de puntos de recaudo a nivel nacional significativamente (más de 16,000 puntos).

Dentro de los logros importantes es que se habilitó en el canal Baloto, además del pago de productos, los abonos a cuentas de ahorro.

Finalizando el 2018 también se logró implementar el recaudo a través de puntos Efecty, lo cual amplía aún más la red de recaudo y pago.

Extractos Dinámicos



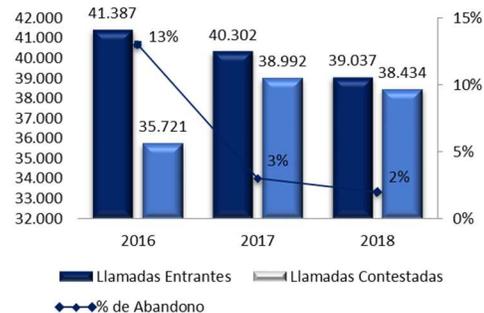
En el proceso de extractos durante el año 2018, en particular para tarjeta de crédito se enriqueció el extracto con gráficas dinámicas del consumo de acuerdo con los sectores financieros, facilitando la interpretación de la información y haciéndolos más amigables.

En el 2018 se distribuyeron 283,335 extractos de los productos de la financiera, de los cuales se enviaron el 56.8% mediante correo electrónico, superando la cifra de 2017 en un 4%, lo cual favorece el indicador de eficiencia.

Línea Más

En el 2018, el call center recibió en total 38,434 llamadas, con un porcentaje de abandono del 1%, lo que quiere decir que se da respuesta al 99% de las llamadas que entran a la línea.

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



2.2 EXPERIENCIA AL CLIENTE

Según la definición de la Compañía en el marco del plan estratégico, se planteó generar elementos que permitieran realizar retroalimentaciones de cara al servicio al cliente.

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. Además, desde el SAC se ha trabajado en mejorar la experiencia del cliente, a través de los procesos y la tecnología para lo cual, se han definido varios canales (auditorías de servicio, encuestas de satisfacción, comité de servicio y PQRS), a través de los cuales es posible identificar las oportunidades de mejora de acuerdo con la voz del cliente.

Financiera Juriscoop S.A. Compañía de Financiamiento. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA VIGILADO

Encuestas de satisfacción

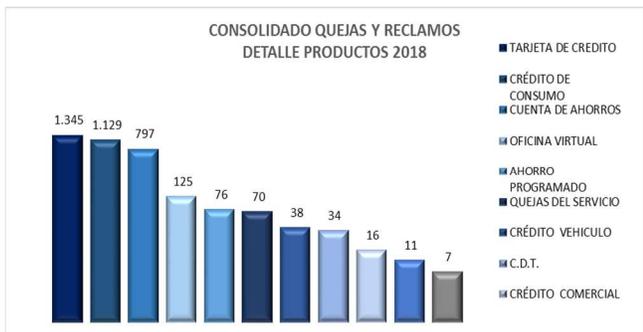


Desde el año 2016, la Compañía de Financiamiento ha venido realizando encuestas de satisfacción, con el fin de mejorar la experiencia del cliente; es así como estas encuestas buscan medir la perspectiva del cliente en los procesos de postventa, bienvenida y activación de Tarjeta de Crédito.

Indicadores de PQRS



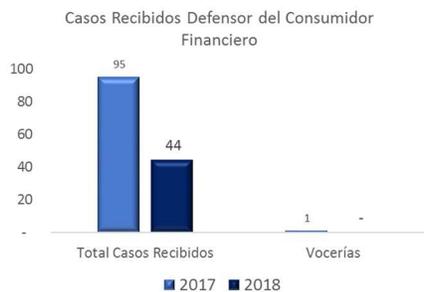
En el 2018, Financiera Juriscoop recibió un total de 23.468 PQRS, presentando una reducción respecto al año 2017 del 4% (982 solicitudes). El canal más usado por los clientes para interponer quejas ante la Compañía de Financiamiento sigue siendo las oficinas, sin embargo, este canal presentó una reducción del 2017 al 2018, en razón a que la Compañía de Financiamiento ha promovido el uso de otros canales, como la línea más, el correo electrónico y el portal WEB.



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

- Crédito de consumo: Dentro de los planes de acción que la compañía implemento para mejorar el producto están la centralización de radicación de créditos para disminuir errores operativos, disminución de tiempos en el proceso de otorgamiento de créditos y se da la opción al cliente de amortizar los seguros de protección cartera y desempleo.
- Oficina virtual : gracias al seguimiento y corrección de las fallas de servicio del canal.

Defensor del consumidor



Las PQRS recibidas a través de la Defensoría del Consumidor disminuyeron en 51 casos, lo que evidencia que las mejoras implementadas en los procesos han tenido efectos favorables, esto aunado a que la base de clientes ha aumentado. En 2018, no se presentaron observaciones sobre los productos y servicios que ofrece la Compañía de Financiamiento de parte del Defensor del Consumidor.

Auditorias de servicio

Durante el 2018 la compañía de Financiamiento, realizo visitas periódicas a las oficinas, con el fin de identificar oportunidades de mejora de cara al servicio, dentro de los cambios que se realizaron a los procesos están los siguientes:

- Capacitaciones en temas de PQRS, cancelación y creación de ahorro programado, consulta y cargue de documentos a share point y retención de clientes.
- Modificación al proceso de ahorro contractual.
- Actualización de publicidad de oficinas.
- Eliminación de transacciones de caja para evitar errores operativos de los cajeros.

Mejoras al proceso

Estas estrategias están enfocadas al mejoramiento de experiencias a través de los procesos y la tecnología, buscando además cumplir la oferta de valor al cliente.

Redefinición del proceso operativo.

- La Compañía de Financiamiento se encuentra en un proceso de redefinición de los procesos, dentro de las modificaciones que están realizando, también se incluyen indicadores de gestión que permitan monitorear el cumplimiento del objetivo y la gestión del procedimiento, todo lo anterior con la perspectiva de garantizar la oferta de valor al cliente; también se encuentran identificados los riesgos y controles, lo que facilita la gestión de riesgo operativo,
- Por otro lado, a través de la herramienta Office 365, se facilita el proceso de capacitación permanente a los funcionarios en actualización y divulgación de los procesos. Es importante

mencionar que algunas capacitaciones son realizadas a través de Teleconferencia con cada una de las oficinas, dependiendo del grado de complejidad de estas.

Asegurar la oferta de valor básica en captación (plan de mejoramiento ahorro programado).

Al interior del Comité de Servicio, se realizó una intervención en el proceso de ahorro programado de cara al cliente, con el fin de que el mismo cumpla con los pilares de calidad, amabilidad y facilidad; dentro de las modificaciones que se realizaron están:

- Fortalecimiento de la estructura operativa y de los procesos del área de captaciones, con el fin de consolidar en una misma área todo lo concerniente al soporte de los productos de ahorro, incluyendo el seguimiento a la incorporación, aplicación de novedades y recaudo de cuotas para el caso particular del ahorro programado.
- Validación y modificación del proceso del producto “Ahorro Programado” desde el punto de vista operativo con el fin de cumplir la oferta de valor básica al cliente.
- Capacitación a las oficinas.
- Apertura de canales de recaudo (baloto y PSE).
- Cancelación del producto a través de traslados ACH.
- Débito automático para ahorro contractual.
- Mejoras en los tiempos de apertura y cancelación.
- Se centralizó la revisión de las aperturas de ahorro a nivel nacional, con el fin de disminuir errores operativos.
- Se implementó el seguimiento periódico a los recaudos de ahorro, así como a la gestión de cancelación de los ahorros y constitución de nuevos productos de captación.
- Depuración de remanentes de ahorro, con el objetivo de aplicar a los productos correspondientes, devolver al cliente lo que sobra e identificar la causante del remanente.
- Se implementaron mejoras a reportes de información del producto.
- En caso de que el cliente desee cancelar el ahorro y no tenga el contrato de este, ya no es necesario colocar denuncia, se realiza validación de la identidad del cliente y se procede a la cancelación.
- Implementación de mensajes de texto para la confirmación de la apertura para todos los ahorros y para la gestión de cobro cuando son por caja.
- Se unificaron los productos “ahorra ya” e “inversueños” para efectos de gestión comercial.

Asegurar la oferta de valor básica en colocación.

- Se habilitó el producto de anticipo de nómina (crédito inmediato) a través de la aplicación móvil, en el cual se desembolsa hasta una vez el salario del cliente. De esta manera se avanza de manera importante en la estrategia digital de la compañía para hacer más rápido, fácil y competitivo el producto de crédito.
- Se avanzó en la redefinición del programa de puntos para tarjeta de crédito.

- Se realizó modificación al proceso de evaluación de crédito de consumo, ya que antes se medía la etapa de prospección con la fecha de radicación de los formularios, actualmente se tienen en cuenta la fecha de consulta en CIFIN, esto con el fin de medir los tiempos de cara al caliente.
- Se centralizó la radicación de créditos con el fin de disminuir errores operativos en esta etapa, lo que aumentaban los tiempos de desembolso de cara al cliente.
- Se eliminó la visación previa al desembolso (ahora se hace posterior), haciendo que los esfuerzos se enfoquen en la incorporación de la novedad en la pagaduría.
- Se implementó la consulta de la herramienta de nómina previa autorización del cliente con el fin de reducir el número de documentos solicitados y el tiempo de atención al cliente.

Facilitar y asegurar la calidad del proceso de banca seguros.

- Se fortaleció la estructura de banca seguros a nivel comercial y operativo a fin de garantizar el cumplimiento de las metas y estrategias en esta unidad de negocio.
- Se centralizó el proceso de reclamaciones de los clientes a las aseguradoras con el fin de generar agilidad en su trámite y fortalecer el servicio postventa.
- Se cuenta con un intermediario con las aseguradoras Allianz, Equidad Seguros y Mundial Seguros para fortalecer lazos comerciales y estratégicos con las mismas.
- Se habilitó el seguro de desempleo amortizado, con lo cual la prima se incorpora al valor de la cuota del crédito, facilitando así el acceso a este beneficio por parte del cliente.
- Se habilitó el pago de seguro de vida deudores amortizado, para incorporar el valor de la prima a la cuota del crédito, dado que se reduce el impacto del descuento anticipado.

Facilitar y asegurar el proceso operativo de la oficina.

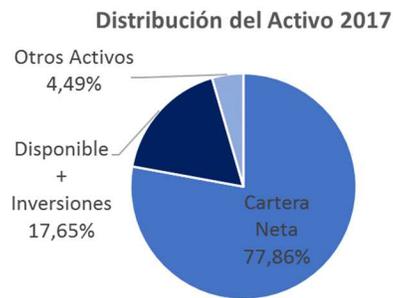
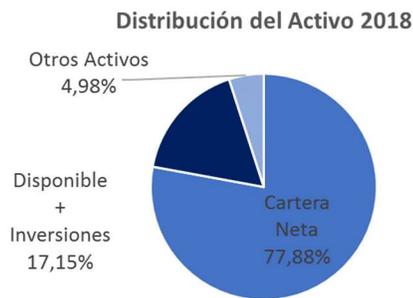
- Se realizó un cambio en la configuración de las impresoras de cheques y CDTS, con el fin de disminuir el tiempo de espera del cliente en la caja, haciendo el proceso más eficiente.
- Se eliminaron transacciones de solución de oficina y se incluyeron otras para disminuir los errores operativos en el recaudo de los productos en caja, así como en la constitución y cancelación de productos.
- Eliminación del proceso validación de identidad para a apertura de ahorros programados.
- Se automatizó el proceso de aprobación de tasas para CDT a través de la herramienta Teams.
- A través de la herramienta Teams se está gestionando la publicidad para clientes, con el fin de que la oficina la descargue y la publique en los televisores. Esa información es actualizada por el área de mercadeo mes a mes.

2.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

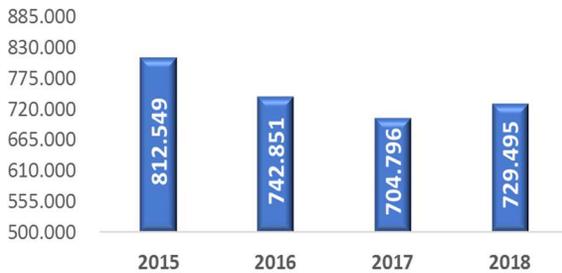
El 2018 fue un año de recuperación para la entidad, ya que los crecimientos moderados en la cartera con mejores indicadores de calidad y tasas de colocación más altas, así como un crecimiento importante en la captación a menores tasas, se logró mejorar el margen de intermediación. Esto aunado a los ingresos por retornos sustancialmente mejores y un control eficiente del gasto, permitieron mejorar los resultados de la compañía.

2.3.1 ACTIVO

En cuanto a la distribución de activo se mantiene en general la participación, a pesar que la cartera y otros activos ganaron participación frente a los activos líquidos.

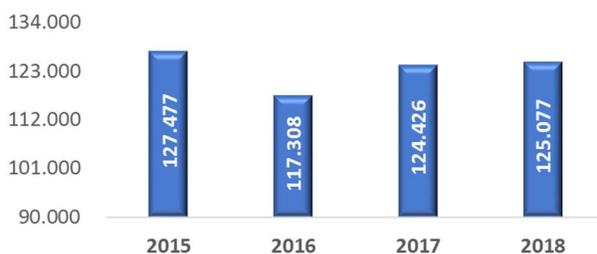


Evolución Activo
(Cifras en millones de \$)



El activo tuvo un crecimiento de 3.5% con respecto al año anterior. El crecimiento se dio a causa de las inversiones y del rubro de otras cuentas por cobrar, donde se dio una variación significativa del 13% y el 85% respectivamente. El alto crecimiento de las inversiones se dio principalmente por las inversiones obligatorias (TDA) y en las cuentas por cobrar estuvo soportado por los anticipos en los contratos a uno de los canales y a los sobrantes de liquidación privada en impuestos.

Evolución Disponible + Inversiones
(Cifras en millones de \$)



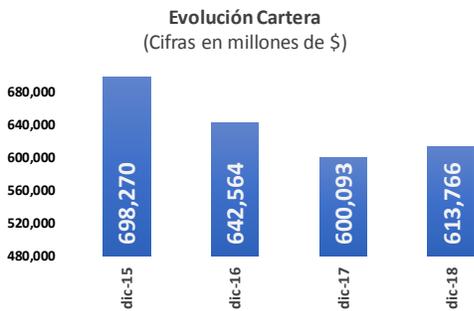
Evolución Otros Activos
(Cifras en millones de \$)



A 31 de diciembre de 2018, la entidad contaba con un activo por impuesto diferido del orden del \$6.925 millones, el cual se espera amortizar entre el año 2020 y 2021, atendiendo los vencimientos de las compensaciones de los créditos fiscales.

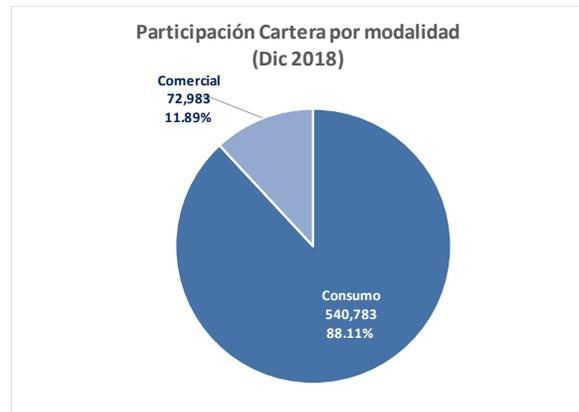
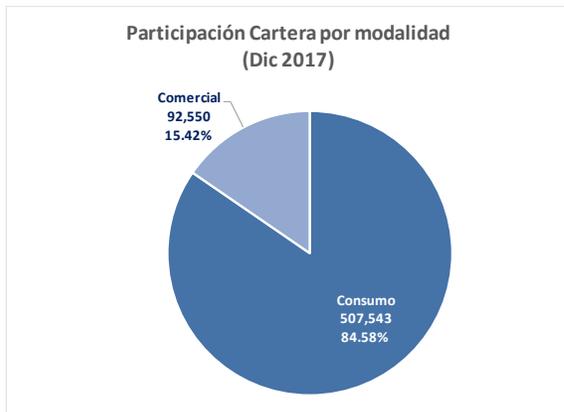
Durante 2018 se realizó la venta de dos inmuebles por valor de \$1,247 millones (valor en libros) y se recibieron dos inmuebles como mecanismo de pagos bajo esta modalidad por valor de \$2,231 (valor en libros), lo que llevó a que el saldo de bienes recibidos en pago cerrara en \$6,509 millones, una vez descotadas las provisiones. La administración continúa comprometida con el plan para realizar las ventas de los inmuebles, es así como al inicio de 2019 se encuentra en elaboración la promesa de compraventa de un lote.

CARTERA

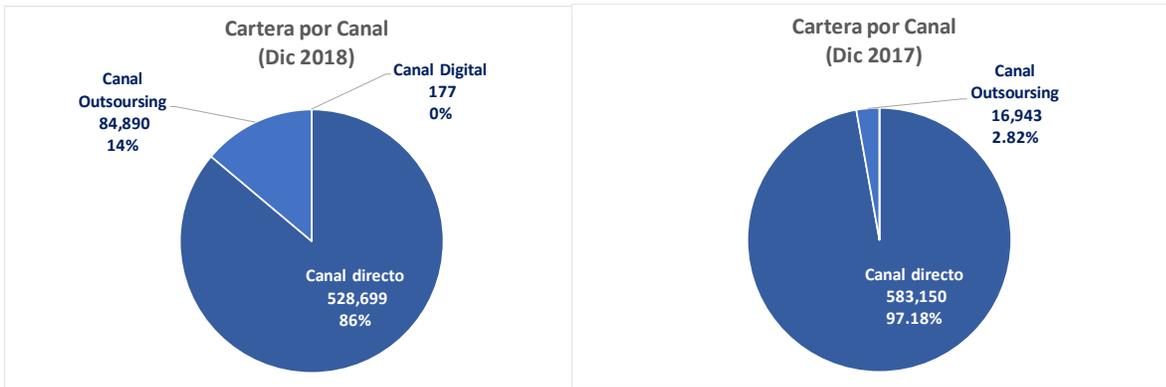


Durante 2018 la cartera presentó un crecimiento de \$13,673 millones en capitales, este crecimiento se dio en cartera de consumo \$33,240 millones ya que la cartera comercial disminuyó en \$19,567 millones. Es así como la cartera de consumo cerró con una participación de 88.11% y la comercial del 11.89%.

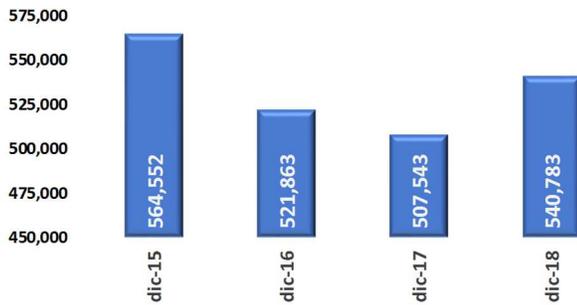
La entidad ha logrado una tendencia creciente en la tasa de colocación, a través de la recomposición del portafolio de cartera, logrando una mayor participación de los productos con mejor precio entre los que se encuentran tarjeta de crédito y crédito de vehículo, evidenciando que las estrategias con los canales han favorecido el crecimiento en los nichos y bajo las políticas establecidas por la compañía. En 2018 se hicieron compras por valor de \$1,072 millones.



Teniendo en cuenta la estrategia de fortalecer la colocación a través de los canales externos y digitales, a continuación se presenta la composición de la cartera:

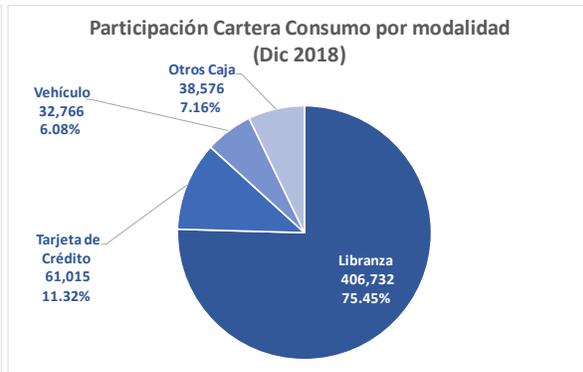
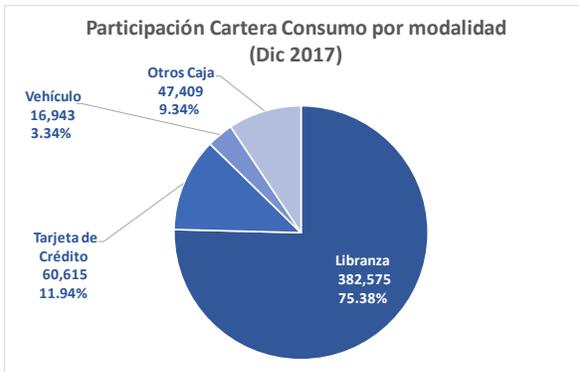


Evolución Cartera Consumo
(Cifras en millones de \$)



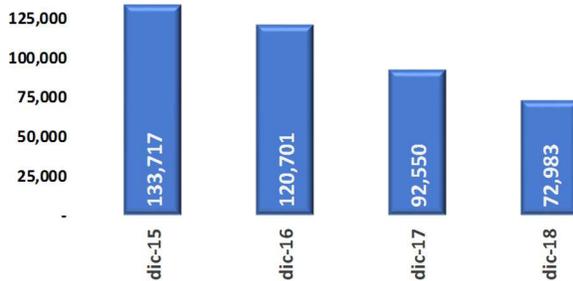
Consumo

La cartera de consumo cerró 2018 con un saldo de \$540,783 millones siendo el producto de libranza el de mayor participación dentro de la cartera de consumo (75.45%) con saldo de \$406,732 millones y con crecimiento de \$24,187 millones frente al año anterior, equivalente al 5.97%. Por su parte vehículo creció \$15,823 millones, lo que equivale a un 93.37% respecto a los saldos de 2017.



Comercial

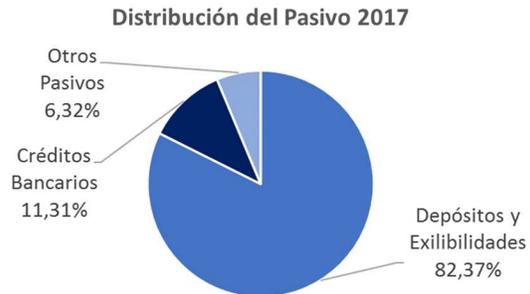
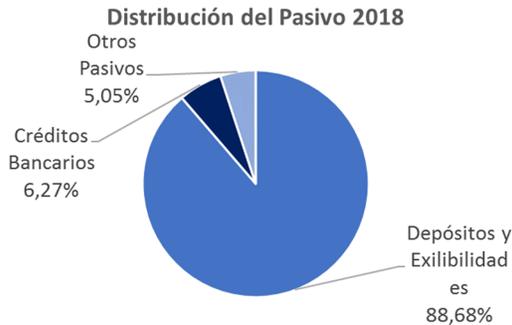
Evolución Cartera Comercial
(Cifras en millones de \$)



La cartera comercial cerró 2018 con un saldo de \$72,983 millones disminuyendo su participación sobre el saldo total de cartera, ya que dadas las condiciones económicas no se incentivó el crecimiento en esta línea.

2.3.2 PASIVO

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



Evolución Pasivos
(Cifras en millones de \$)



El pasivo total tuvo un crecimiento de \$19,481 millones, presentando una variación del 3.15% con respecto al año anterior; esto se dio producto del aumento en las captaciones; es importante resaltar que en la dinámica de los pasivos, simultáneamente hubo un decrecimiento en los créditos bancarios.

En efecto, se evidencia que el principal instrumento de fondeo en el 2018 fueron las captaciones, razón por la cual no hubo necesidad de optar por un financiamiento con entidades externas.

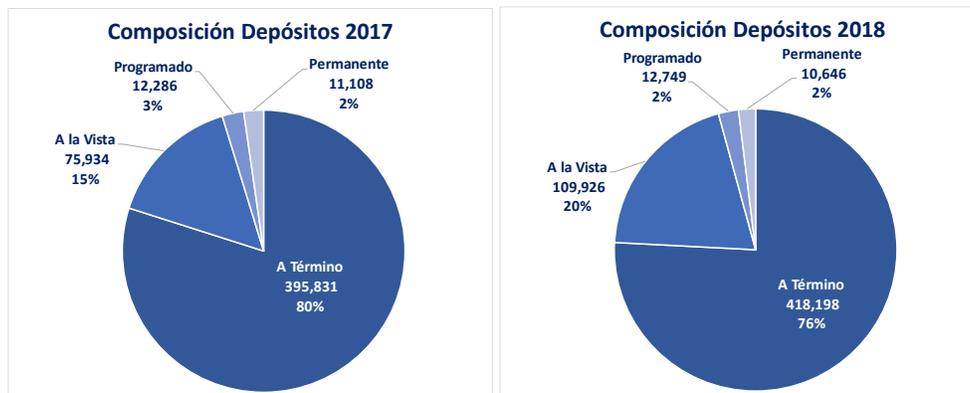
Finalmente, en 2018 se terminó de protocolizar el proceso de capitalización iniciado en 2017, razón por la cual el anticipo de incremento de capital registrado en otros pasivos se registró como capital social en la cuenta del patrimonio.

DEPOSITOS

Evolución Depósitos
(Cifras en millones de \$)



La evolución de los depósitos ha tenido una tendencia de crecimiento importante en el periodo observado, cerrando en 2018 con crecimiento de \$56,361, equivalente al 11.38%, siendo los depósitos a término los que continúan teniendo la mayor participación, sin embargo, vale la pena resaltar que los depósitos a la vista aumentaron su participación pasando de 15.34% al cierre de 2017 a 19.93% en 2018, esto en congruencia con la estrategia de priorizar las captaciones menos costosas.



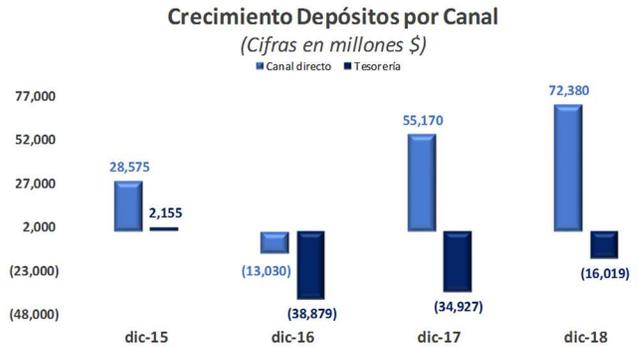
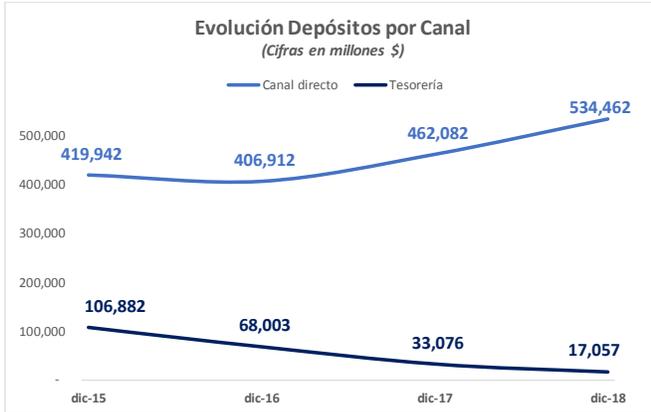
Como parte de las estrategias implementadas en captaciones i) Se disminuyeron las atribuciones de los comerciales; ii) Se priorizaron las captaciones menos costosas (ahorro vista y ahorro programado); iii) Se desconcentro la captación en clientes institucionales, dando mayor relevancia al canal de oficinas que capta principalmente en personas naturales

Depósitos por canal

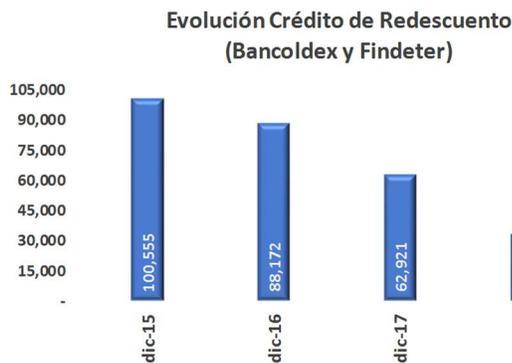
Los depósitos por el canal de oficinas presentaron un crecimiento de \$72,380 millones, mientras que los de la tesorería decrecieron \$16,019 millones, esto permitió que el costo del fondeo disminuyera, ya que el canal de oficinas tiene un mayor enfoque en el segmento persona natural, mientras que la tesorería en institucionales. Es importante resaltar que, a pesar de la salida de recursos por el canal de la tesorería, las oficinas tuvieron la capacidad de cubrir esta salida de recursos y además generar crecimientos.

Esta estrategia de focalización en depósitos por el canal de oficina, permite un fondeo desconcentrado por ahorrador y por zona geográfica, además de contar con niveles de renovación

superiores al 90% y con una duración por cliente de 4.07 años; lo que a su vez se traduce en mantener un adecuado GAP de liquidez, en la medida en que dicha duración es superior a la duración de la cartera. Desde luego, esa menor exposición a riesgo de liquidez por mantener un fondeo estable tiene un efecto en los niveles de eficiencia



CRÉDITOS BANCARIOS



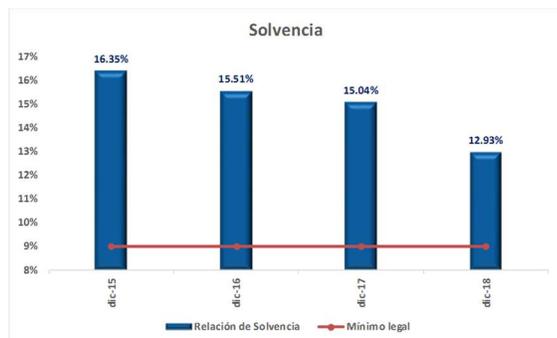
Un factor importante en el fondeo de la entidad son las obligaciones con los bancos de redescuento (Bancóldex y Findeter), los cuales han disminuido a medida que el crédito comercial ha tenido un menor dinamismo en la colocación. Por otro lado, los niveles de endeudamiento con otras entidades financieras también disminuyeron. En cuanto a las tasas de los créditos bancarios, se observó estabilidad en los créditos de redescuento y una disminución en los créditos con otras entidades.

2.3.3 PATRIMONIO



Al cierre del 2018 el patrimonio tuvo un crecimiento de \$5,218 millones, equivalente al 6.02% cerrando con \$91.939 millones, el cual estuvo soportado por la capitalización de las acciones por valor de \$12.100 millones y los resultados del ejercicio.

Respecto al margen de solvencia, Financiera Juriscoop sigue caracterizándose por tener una solvencia por encima del mínimo regulatorio (9%) definido por la Superintendencia Financiera y por encima del apetito definido por la Junta Directiva (11%). Es así como el margen de solvencia de la Entidad cerró en 2018 en el 12.93%.



2.3.4 ESTADO DE RESULTADOS

MARGEN FINANCIERO

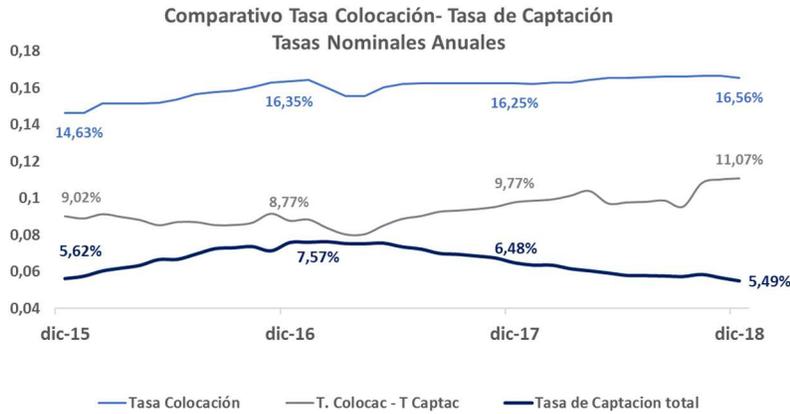
Como consecuencia entonces de las acciones tomadas por la compañía, la tasa promedio de colocación de la compañía paso del 16.86% en 2017 a 17.28% en 2018 por modalidad de consumo, mejorando así la tasa promedio de colocación total del 16.27% en 2017 a 16.56% en 2018.



Tasa promedio ponderada N.A por producto

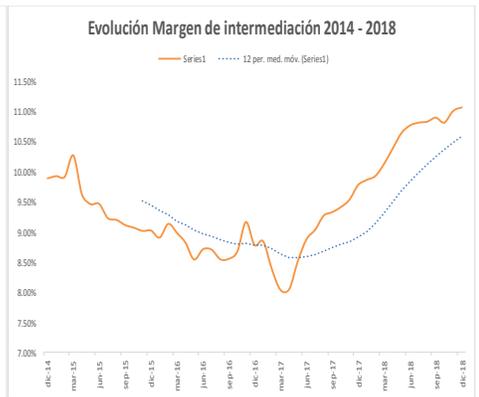
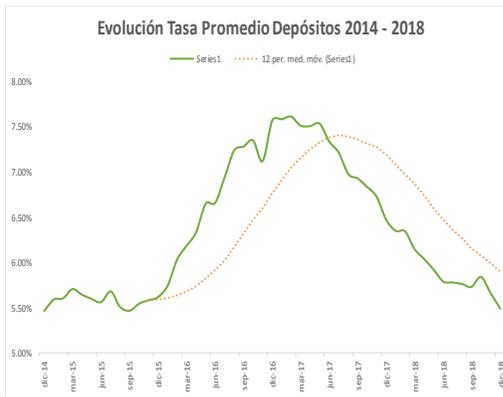
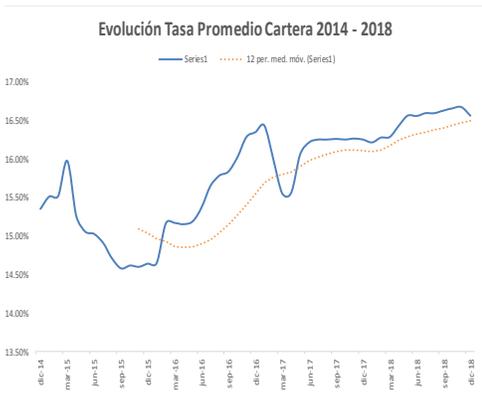
Año	Libranza	Tarjeta de Crédito	Otros Caja	Vehículo	Consumo
dic-15	14,34%	23,39%	20,09%	0,00%	14,85%
dic-16	15,07%	27,04%	20,84%	15,91%	16,72%
dic-17	14,94%	25,75%	19,74%	15,60%	16,86%
dic-18	15,95%	24,93%	20,95%	15,03%	17,28%

Por otro lado, el costo promedio de la captación pasó de 6.67% en 2017 a 5.49% en 2018. No obstante, la compañía continua con el esfuerzo de reducir aún más este indicador en la medida en que por la curva de vencimientos de los CDT aún queda un margen de ajuste.



En el negocio de intermediación la financiera ha venido trabajando en mejorar la tasa promedio de colocación, en disminuir el costo de fondeo y en realizar una mejor distribución de cartera para que esta se enfoque en productos de mejor precio, como lo son la tarjeta de crédito y el crédito de vehículo y en las alianzas con canales que colocan libranza a mejores tasas y crédito

de vehículo en los nichos de mercado y niveles de riesgo establecidos. Es así como el margen de intermediación, ya que este pasó de 9.60%, al 11.07%.



TESORERIA

Durante el 2018 la Tesorería registró ingresos por \$3,261 millones, es así como el desempeño de los gestores contratados con Valores Bancolombia y Credicorp Capital, además de la gestión directa de la tesorería, contribuyó a la rentabilidad del portafolio pese a las condiciones adversas del mercado.

SEGUROS

	dic-17	dic-18	Variación
Total Retornos	452.28	1,119.57	667.29
Core Mandatorios	162.58	637.52	474.94
Seguro de Vida Deudores (La Equidad)	-	214.41	214.41
Seguro de Vida Deudores (Solidaria)	63.03	227.37	164.35
Seguro de Vida Deudores (QBE)	99.56	195.75	96.19
Core Voluntarios	265.36	434.97	169.61
Seguro de Desempleo (Cardif)	218.76	355.94	137.19
Seguro de Desempleo (QBE)	46.60	79.03	32.42
No Core Voluntarios	24.34	47.08	22.74
Todo Riesgo Vehiculos	22.06	33.84	11.78
Allianz	-	1.96	1.96
Equidad Seguros Generales	22.06	31.88	9.82
SOAT	2.28	13.24	10.96

Durante el 2018 en la unidad de banca seguros se fortaleció la estructura y estrategia del área a fin de mejorar los ingresos por retornos; se renegociaron tarifas y establecieron nuevas alianzas con corredores y compañías de seguros que presentaron ofertas cuya relación costo – protección – retorno eran las más convenientes para los clientes y para la compañía; también se

implementó el seguro de desempleo amortizado, mejorando la oferta de valor al cliente, sin afectar la competitividad en términos del valor de la cuota; se cambió de la metodología en el cobro y pago del seguro de vida deudores y se removieron las asistencias y seguros atados a las tarjetas débito y crédito. Es así como en 2018 los ingresos por retornos pasaron de \$453 millones a \$1,120 millones, lo que representa un crecimiento del 148%. De igual manera,

En esta unidad es importante resaltar que en conjunto con los aliados estratégicos se empezó a trabajar el tema de seguros como un complemento a la oferta de valor, enfocando los seguros bajo tres esquemas: i) “Core Mandatorios”, ii) “Core Voluntarios” y iii) “No Core voluntarios”. De esta manera, la implementación de la Unidad de Banca Seguros continuará teniendo éxito en la medida que la mayor parte de las primas y de los retornos se genera por la incorporación de la cobertura de los seguros como parte de los atributos del producto core de la entidad (Voluntarios Core) e incorporando su comercialización por todos los canales, bien sea a los créditos, las tarjetas de crédito o las cuentas de ahorro, brindando como beneficio el pago de la deuda o el pago de fraudes en caso de siniestro, así:

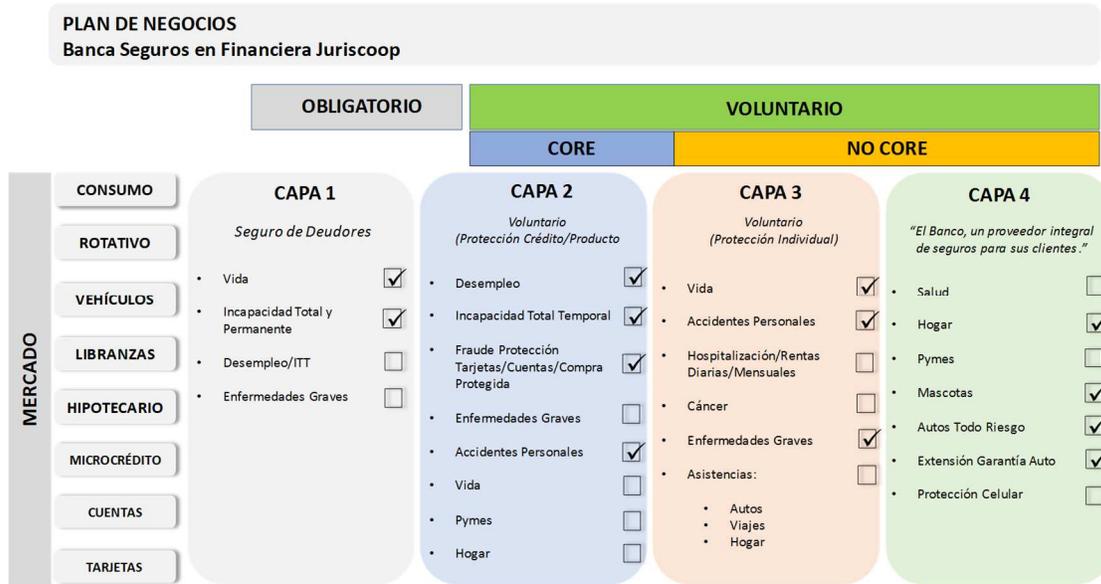
- **Voluntarios Core:** En esta categoría los seguros que se vendan siempre dependerán de la venta de los productos de la entidad, por lo tanto, no es posible vender seguros de forma independiente. En este caso la variable más importante de medición es la penetración de seguros versus los productos Core de la entidad.
- **Voluntarios No Core:** Estos seguros se venden especialmente con el stock de clientes usando como canal de venta principalmente el telemarketing.

En los seguros Voluntarios Core, el pago de la prima de los seguros asociados a los créditos se considera un valor adicional de la cuota del crédito en prima mensual (amortizado) o una parte de la amortización del crédito (anticipado); para el caso de los seguros asociados a las cuentas de ahorro o a las tarjetas de crédito, el pago de la prima se considera un valor adicional de la cuota de manejo de la tarjeta.

Por todo lo anterior, la estrategia implementada en la unidad de Banca Seguros busca que en la medida en que transcurre el tiempo, se profundiza la comercialización de seguros ligados a los productos Core del negocio y por consiguiente el valor de los ingresos por retorno aumenta

constante y permanentemente en la medida en que el negocio principal de la entidad (captar y colocar crédito) crezca. Para esto se ha implementado la venta de seguros en 4 capas, buscando iniciar por aquellas de más fácil implementación, así:

- **Capa 1.** Rentabilizar los seguros obligatorios como el seguro vida deudores, por la vía del ajuste de la tarifa del seguro en función del riesgo cubierto y la consecución de retornos por parte de la compañía de seguros.
- **Capa 2.** Implementar la venta de seguros ligados directamente a los productos Core en donde el pago de la prima se incluye dentro de la cuota del crédito o dentro de la cuota de manejo del producto.
- **Capa 3.** Venta de seguros sobre el Stock de clientes utilizando para ello otros canales de venta como el telemarketing, el Call Center, el portal WEB o los Cajeros Electrónicos.
- **Capa 4.** Venta de seguros de protección individual habilitando para ello los medios de recaudo o los medios de pago de la entidad.

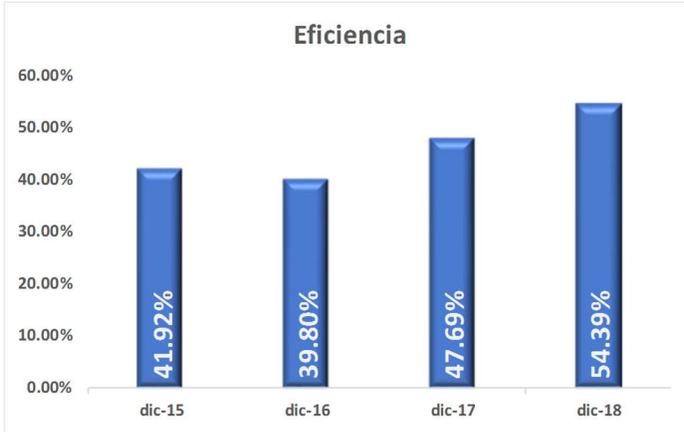


EFICIENCIA

En 2018 la entidad cierra con una eficiencia administrativa de 54.39%. En este sentido la compañía refleja unos gastos de operación por \$55,295 millones.

	GASTOS DE OPERACIÓN		
	dic-16	dic-17	dic-18
Gastos de Personal	19.545	20.840	19.273
Gastos Generales	25.938	29.048	34.287
Depreciación de PPE	627	620	563
Amortización	334	483	1.172
Resultado	46.445	50.992	55.295

*Los gastos de personal incluyen temporales.

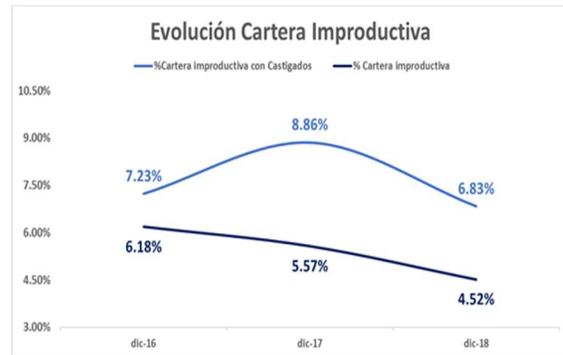


Si bien es cierto el indicador aumenta respecto al año anterior, es importante señalar las principales causas de tal comportamiento:

- Los gastos de personal disminuyeron \$1,567 millones, equivalente al 7.5%, lo cual evidencia que la administración logró ser más eficiente en la administración de la planta de personal.
- El mayor incremento en los gastos de operación se evidencia a nivel de gastos generales, pues estos experimentaron un incremento de \$5,239 millones generados principalmente porque el seguro de protección de cartera aumentó en \$3,689 millones, seguido del seguro Fogafin con un incremento de \$326 millones. De igual manera la comisión pagada a los canales por la colocación de cartera de vehículo aumentó en \$514 millones.

● CALIDAD DE LA CARTERA - PROVISIONES

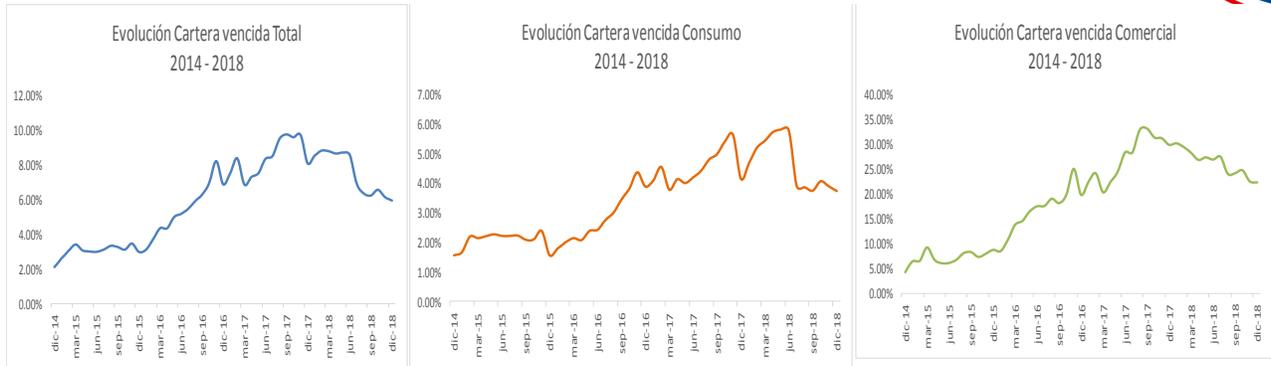
La cartera improductiva de Financiera Juriscoop, es decir, la cartera que no devenga intereses e ingresos y que por ende no genera renta financiera a la compañía pasó de 5.57% en 2017 a 4.52% en 2018, quedando por niveles inferiores a los que se encontraba en el 2016 (6.18%). Claramente el ajuste en las políticas de crédito, así como el fortalecimiento de la gestión preventiva de cartera, han permitido reducir los niveles de rodamiento. Durante el 2018 se castigó cartera por valor de \$15,216 millones.



A nivel de indicadores de cartera de la compañía se evidencia una disminución contundente, en el indicador de calidad total en 2018 ya que pasó de 11.46% en 2017 a 8.10% en 2018, acercándose a los niveles de 2015.

Indicador	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Calidad Consumo	3,94%	4,97%	7,27%	5,54%
Calidad Comercial	18,02%	26,74%	34,46%	27,10%
Calidad Total	6,64%	9,06%	11,46%	8,10%
Cartera Vencida	2,94%	6,87%	8,10%	5,93%

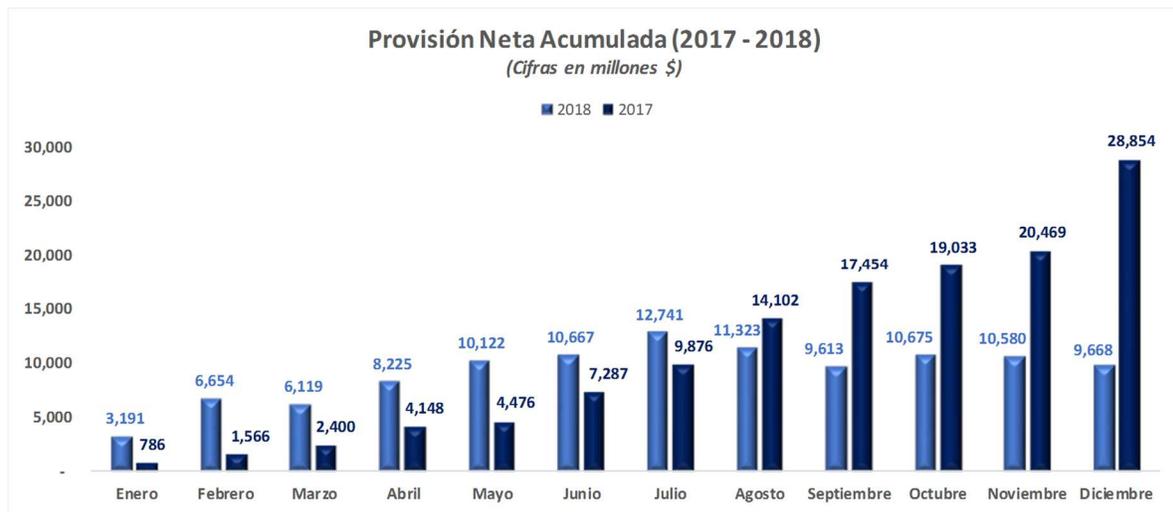
Lo anterior evidencia que las medidas adoptadas por la administración en cuanto al proceso de otorgamiento, así como en el de seguimiento y recuperación han dado los resultados esperados.



PROVISION			
	dic-16	dic-17	dic-18
(+) Provisiones	61.942	66.018	48.359
(+) Deterioro	55.661	56.699	39.704
(+) Componente contracicl	5.853	7.278	6.779
(+) Gastos en dacion de pa	-	210	48
(+) Condonaciones	429	1.287	1.565
(-) Recuperaciones Opera	33.458	37.164	38.691
(-) Recuperación deterioro	30.011	36.054	35.472
(-) Recuperación bienes re	-	703	1.417
(-) Venta de Cartera	3.447	408	1.802
Resultado	28.484	28.854	9.668

Al igual que el indicador de calidad total, el de la cartera vencida también presenta una tendencia a la baja durante el 2018, año en el que cerró con 5.93%, frente a 8.10% en 2017 y mucho mejor, incluido lo que se había observado en 2016.

Es importante resaltar que durante el 2018 se realizaron castigo y ventas de cartera por valores de \$15,216 millones y \$3,964 millones respectivamente.



El indicador de calidad en cartera de consumo pasó de 7.27% a 5.54% de 2017 a 2018, dando cuenta de la buena gestión que ha realizado la compañía en esta materia, así como reflejando una mejora en los créditos de consumo y disminuyendo los de calificación B, C, D y E frente a la cartera total. Además, es importante resaltar que, en materia de cartera castigada de consumo durante 2018, esta disminuyó \$1,881 millones (\$12,222 millones en 2017 vs \$10,341 millones en 2018).

El indicador de calidad de cartera comercial se movió del 34,46% al 27.10% de un año a otro. Es importante resaltar que en la cartera comercial, Financiera Juriscoop adoptó medidas en función de aumentar coberturas y limitar exposiciones y la alta dirección mantiene un seguimiento de los

principales casos de cartera empresarial que por su monto son considerados de alto impacto para la entidad. Durante 2018 se realizaron castigos de cartera en esta modalidad por valor de \$4,875 millones.

El 2018 fue un año de cambio de tendencia para los indicadores de desempeño de la cartera de la Financiera. Se logró una disminución en el indicador de mora de cartera libranza, el cual pasó de 3.2% a 2.8%; para el total de cartera de consumo que incluye libranza, tarjetas, caja y vehículo se logró mejorar del 4.1% a 3.9%, siendo el principal reto el control de la morosidad de la cartera de pago por caja. Frente a la cartera comercial, el desempeño fue bastante satisfactorio, el indicador de mora disminuyó del 29.9% a 22.5%.

Frente a las provisiones, para 2018 el gasto neto fue de \$9.668 millones, mientras que para 2017 fue de \$28.854 millones, logrando un contundente resultado con una disminución \$19,186 millones, equivalente al 66%.

Estos excelentes resultados, tanto en la disminución de los niveles de morosidad como en los gastos de provisión fue posible gracias a algunos ajustes en las políticas de otorgamiento y a la reingeniería del proceso de cobranza, dentro del cual se destacan las siguientes estrategias implementadas:

- En otorgamiento:
 - Se restringieron las colocaciones por caja en algunas ciudades y se limitó el monto a 50 millones para perfiles AAA.
 - Para los clientes que ya tienen edad de pensión se incrementaron las garantías colaterales.
 - Se empezó a solicitar la cobertura de seguro de crédito para los perfiles acordados.
 - Se reforzaron los criterios para autorizar las reestructuraciones incluidas las garantías.
 - Se implementaron cambios en el proceso de formalización y el desembolso.
 - Se ampliaron los plazos de los créditos hasta 96 meses.
- En recuperación:
 - Definición de esquema de comisiones en función de del cumplimiento de metas sobre la recuperación efectiva de cartera.
 - Se habilitaron puntos de recaudo con Bancolombia y Baloto; xi) Se llevo a cabo una reingeniería al proceso de recuperación fortaleciendo la unidad de cobranzas.
 - Se llevo a cabo una reingeniería al proceso de recuperación fortaleciendo la unidad de cobranzas.
 - Tablero de indicadores: se creó el área de monitoreo de indicadores de recuperación, que entrega a diario el comportamiento de la cartera, permitiendo identificar las desviaciones más importantes con las cuales se toman las respectivas acciones de manera oportuna. Adicionalmente, se creó un modelo de proyección de las cifras de recuperación y provisión, que diariamente permite controlar estos dos indicadores, asegurando un resultado positivo.

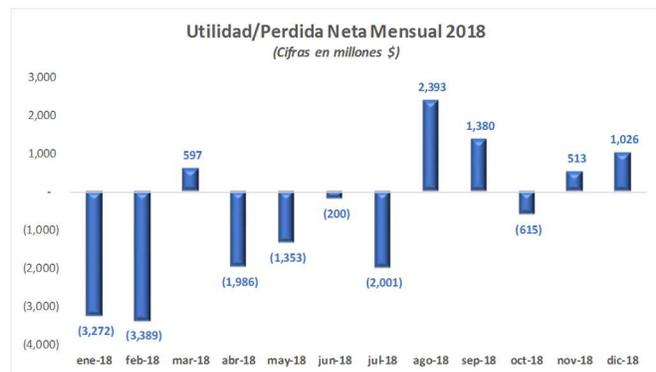
- Base de clientes TOP: Distribución de la cobranza pre-jurídica entre las casas de cobro, gerentes de oficina y gestores de cobro, de acuerdo con criterios de monto e impacto, con establecimiento de metas y medición de efectividad a cada nivel. Se crearon comités con las oficinas para monitorear el resultado diario de la gestión y en los comités semanales de cartera se hace el seguimiento general de los indicadores y se determinan planes de acción para asegurar el resultado. De igual manera, se hizo seguimiento estricto a las casas de cobro por parte de funcionarios asignados de manera exclusiva para tal fin.
- Se implementó el módulo de cobranzas.
- Proceso de investigación de bienes: Se creó un proceso estructurado de investigación de bienes, donde antes del envío a cobro jurídico se hace revisión de existencia de bienes y se hace validación de la vinculación laboral del cliente. Esta investigación completa, nos permite identificar las mejores opciones de embargo incrementando la efectividad de los procesos ejecutivos. De igual manera, se dio mayor celeridad y oportunidad en los clientes a judicializar.
- Como parte de los mecanismos de recuperación de cartera de la Entidad, fue necesario acudir en varios casos a los acuerdos de dación en pago, aceptados en aquellos casos en que la recuperación del activo por otra vía no es tan eficiente, y para lo cual se tuvieron en cuenta los criterios de celeridad y certeza de la recuperación.

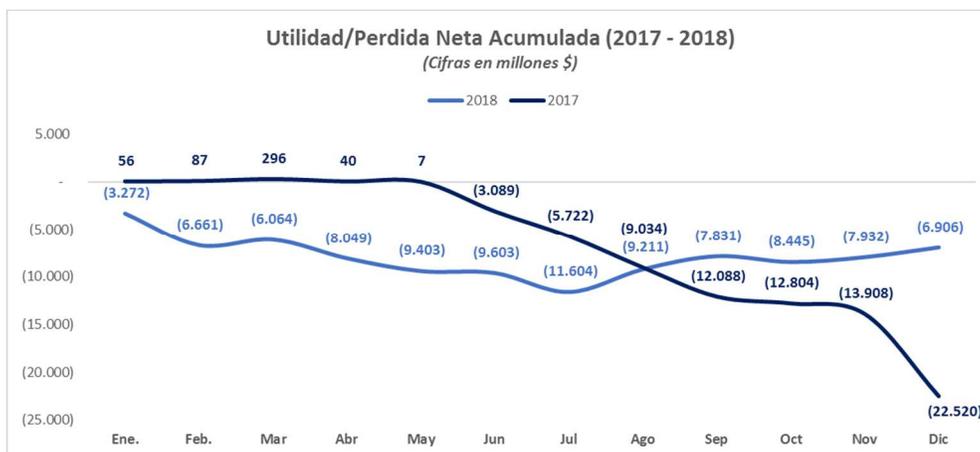
UTILIDAD



Se destaca el cumplimiento la utilidad neta, ya que se esperaba una pérdida para 2018 de \$13.561 millones, donde se evidencia que la estrategia de disminuir costos de captación y créditos bancarios, así como los ajustes en las políticas de otorgamiento, las estrategias desarrolladas en el proceso de seguimiento y recuperación y todas aquellas enfocadas en el control de gasto, permitieron un cumplimiento en el gasto de provisión y los gastos administrativos.

En cuanto a los resultados es importante resaltar que la compañía empezó a generar resultados positivos a partir del segundo semestre de 2018, lo que evidencia el resultado de las estrategias implementadas.



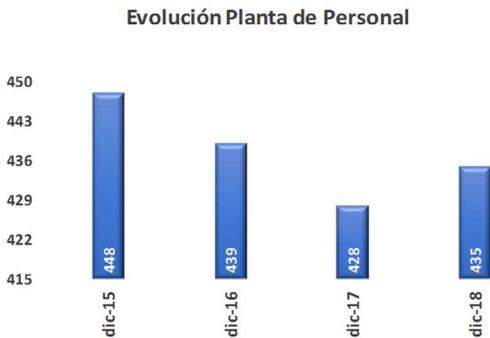


2.4 GESTIÓN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

La gestión ejecutada desde los procesos tecnológicos, se enfocaron en las mejoras de servicio frente a los clientes de la compañía, así como al fortalecimiento y mantenimiento de la infraestructura actual que soporta los diferentes procesos, donde se destacan las siguientes gestiones en 2018:

1. Automatización de los procesos implementados por la Financiera con el objetivo de minimizar riesgos, garantizando información clara y confiable, esto se realizó con las definiciones establecidas en los planes de automatización iniciados en el 2017, así como en otras oportunidades de mejora identificadas con los dueños de proceso durante 2018.
2. Se llevó a cabo de manera periódica el comité de control de cambios a fin de tener un mayor control y seguimiento a los parámetros y funcionalidades de los sistemas.
3. Se implementaron los cambios normativos emitidos por los entes de control.
4. Se implementaron restricciones y esquemas de seguridad a nivel tecnológico para controlar el acceso a información.
5. Se inició el proyecto de migración del datacenter a fin de mejorar la infraestructura y los esquemas de seguridad y continuidad del negocio.
6. Se mejoraron los esquemas de seguridad de la app a fin de mitigar el riesgo de fraude externo.
7. Se consolidó la implementación de las funcionalidades de Office 365

2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



La compañía cerró en 2018 con 415 funcionarios y pese el incremento de 7 funcionarios sobre el total de la planta frente al año inmediatamente anterior (sin tener en cuenta aprendices), la política de control de gastos administrativos que busca un incremento en la eficiencia administrativa permitió realizar ajustes en salarios y una debida reestructuración en el organigrama de la compañía que permitieron generar una mejora eficiencia.

Cabe aclarar que la compañía ha realizado en los dos últimos años un esfuerzo importante por mantener inalterada la planta de la red de oficinas teniendo en cuenta que están relacionados de manera directa con la gestión y atención de clientes, así como ser el canal directo para captaciones, lo cual nos permite llegar a las diferentes zonas geográficas y potencializar nuestro objetivo de ser “el grupo amigable que apoya a la gente.

- Capacitación:** En el transcurso del año 2018 la entidad desarrolló una plataforma digital que permitiera la capacitación y el entrenamiento de los funcionarios a nivel nacional, utilizando para ello la herramienta de Office 365. Es así como nace “Yo Amo Capacitarme”, esta plataforma permite a los colaboradores ingresar desde cualquier dispositivo para visualizar un video, una presentación o un documento, e inmediatamente finaliza su capacitación, presenta una evaluación relacionada con el tema que corresponda.



Esta plataforma permite agilizar el proceso de inducción, capacitación y entrenamiento, así como llevar estadísticas de las personas que realizan las evaluaciones y sus respectivos resultados.

Adicionalmente, realizamos un convenio con ASCOOP para financiar completamente 2 diplomados y un curso dictado por el CESA (Colegio de estudios superiores de administración), con esta colaboración beneficiamos a 90 funcionarios de todo el Grupo Empresarial.

- Bienestar, relaciones laborales seguridad y salud en el trabajo:** Dentro de los aspectos importantes que se ejecutaron durante el año 2018, están las actividades relacionados con la promoción y prevención del bienestar y calidad de vida laboral de los funcionarios y con la promoción del salario emocional que otorga a los funcionarios beneficios extras al salario.

Entregamos Auxilios Ópticos y se premió al personal por excelente desempeño en sus actividades otorgándoles las bonificaciones establecidas en la política.

- **Gestión del Desempeño:** Teniendo en cuenta que el plan de cultura está ligado directamente con el cumplimiento de la oferta de valor a los clientes, uno de los mecanismos para generar mejoramiento continuo son las evaluaciones desempeño que se hacen trimestralmente a fin de validar el cumplimiento de metas establecidas para cada oficina y área de la dirección general y de esta manera garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan estratégico.

Al finalizar el año se entregaron premios a 5 funcionarios como reconocimiento al buen desempeño resaltando los proyectos de mayor impacto en la compañía, dentro de los que se encontraron:

- Proceso de recuperación de cartera.
- Plataforma Office 365
- Reingeniería de procesos de ahorro
- Plataforma de capacitación “Yo Amo Capacitarme”

2.5.1 CULTURA DE SERVICIO

Plan de Cultura:



Continuamos con el proyecto de cultura organizacional “yo amo al Grupo Juriscoop”, plan enfocado en fortalecer los valores institucionales de los funcionarios, basado en un sistema que permite afianzar y aumentar la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores. En el 2018 unificamos las actividades de cultura organizacional con actividades que fomentaron la auto capacitación para brindar un servicio optimo a nuestros.

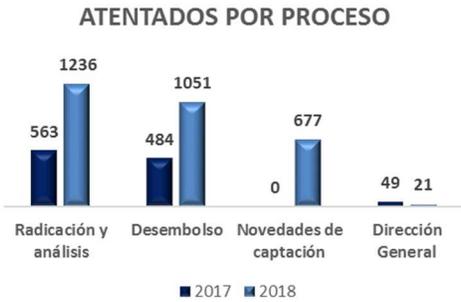


También trabajamos con los pilares de cultura organizacional generando recordación en los colaboradores y de esta manera empezar a adoptarlos en el día a día. Hay que tener en cuenta que mediante este proceso se realizó una gestión del cambio, ya que



paralelamente estábamos integrando la plataforma Office 365 a nuestros métodos de trabajo. Así que en la mayoría de las actividades que se realizaban se involucraban con alguna aplicación digital.

Incumplimientos a la Oferta de Valor



Durante el año 2018 se continuó con la estrategia denominada “Atentados contra el Servicio”, la cual pretende ejercer controles al cumplimiento de los diferentes procesos y procedimientos que impactan de manera directa al cliente con el propósito de asegurar el cumplimiento de los pilares de cultura organizacional.

3. 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.

3.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO (SARC)

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

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

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



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

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

En el año 2018 la compañía efectúa su declaración de riesgo, definiendo su apetito, tolerancia y capacidad en límites claramente definidos, los cuales serán monitoreados en cuanto al valor que la compañía está

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

La compañía cuenta con modelos estadísticos de comprobado valor que permiten segmentar de manera adecuada los clientes de cada una de las modalidades; así las cosas es posible mediante procesos masivos en el caso de la cartera de consumo tomar decisiones de aceptación del riesgo y de los respaldos que se requieren en cada operación individual de crédito, mientras que en el segmento comercial, se puede de igual manera con modelos estadísticos pero con un componente cualitativo de conocimiento de los negocios a financiar asignar de la misma manera una calificación de riesgo al desembolso de cada operación.

Con el propósito de optimizar los modelos estadísticos vigentes, en el año 2018 la compañía optó por el desarrollo de nuevos modelos de otorgamiento que permitan profundizar de manera cuantitativa las condiciones sociodemográficas de mayor relevancia en la originación de créditos, consecuente a la optimización del modelo, se generara una asignación precisa del precio de cada operación de crédito acorde al riesgo asociado según cada producto. Para tal fin la compañía estableció un contrato con la reconocida firma LISIM, experta en la elaboración de modelos en el sector financiero.

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

Se desarrollan de manera periódica sesiones del comité de cartera que contribuyen al desarrollo de la gestión del comité de riesgo, en tal estamento se realiza la evaluación del informe presentado por la gerencia de crédito que contiene las edades de mora y las condiciones de la cartera comercial y de consumo, planteando estrategias de prevención y normalización de la cartera para los dos



segmentos, para que en tal sentido se despliegan las acciones preventivas frente a las señales de alerta que se dan.

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

3.2 RIESGO DE MERCADO (SARM)

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

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

Lo anterior permite que la administración del riesgo esté diversificada en varios gestores y se coloca el perfil de riesgo en mejor posición, dados 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.

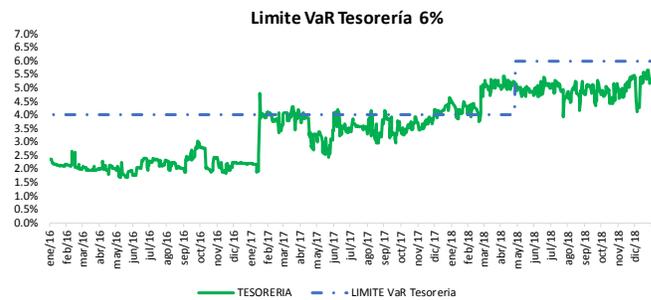
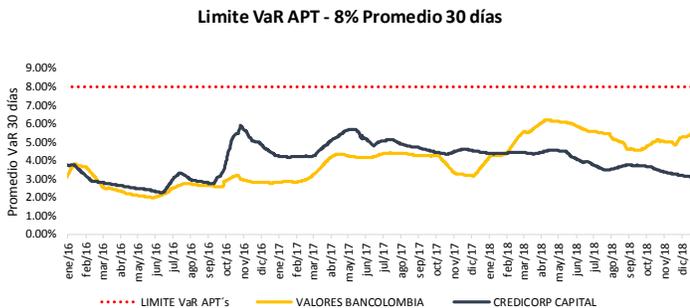
Mes	Valor en Riesgo	% Part. sobre Portafolio
ene-18	1,948.75	2.11
feb-18	1,386.87	1.50
mar-18	1,598.43	3.19
abr-18	1,661.78	3.33
may-18	1,675.93	2.95
jun-18	1,737.11	2.95
jul-18	1,718.40	2.95
ago-18	1,952.57	3.05
sep-18	1,882.06	3.02
oct-18	1,841.26	3.09
nov-18	1,917.41	3.46
dic-18	2,115.35	3.13

Durante el año 2018 se mantuvo una posición conservadora en cuanto al riesgo asumido, tal estrategia se respaldó en la composición de portafolios enmarcado en su mayoría en títulos CDT's de emisores tradicionales que presentan baja volatilidad en el precio de mercado, adicionalmente de una participación en títulos de deuda pública los cuales presentan volatilidad en el mercado. Esto hizo que el valor promedio del valor en riesgo fuera del 2,90% 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 encuentra 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 la instrucción impartida por la Junta Directiva, para sus inversiones por un valor en riesgo del 2.86% 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	Límite	Valor en Riesgo
Credicorp Capital	765	288
Valores Bancolombia	721	518
Tesorería	1,699	1,128



Composición del Portafolio de Inversiones

Al cierre de diciembre de 2018, la composición del portafolio incluyendo las operaciones simultáneas se distribuyó de la siguiente manera:

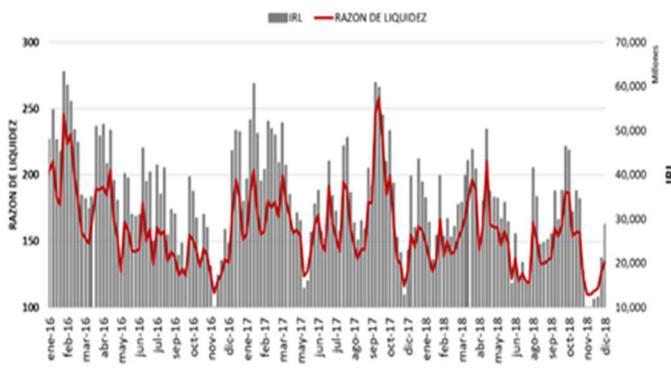
Tipo de Inversión	Saldo	% Part.
Inversiones Negociables en Títulos de Deuda Pública	9,578	14.18%
Inversiones Negociables en Títulos de Deuda Privada	28,708	42.50%
Inversiones Negociables en Títulos Participativos	9,009	13.34%
Inversiones Para Mantener al Vencimiento	20,247	29.98%
Total	67,542	100.00%

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

Durante el año 2018, se generaron los reportes e informes de riesgo de mercado al área de Tesorería, a los comités, a la alta Gerencia y a la Junta Directiva, informando el control de los límites, la estructura del portafolio y tasas de interés. Adicionalmente, se atendió en forma oportuna, los requerimientos de información, establecidos por la normativa interna y los requerimientos realizados por la Superintendencia Financiera de Colombia y los demás entes de vigilancia y control. Además, se cumplieron los límites establecidos, en cuanto a inversión total y clase de inversión.

3.3 RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)

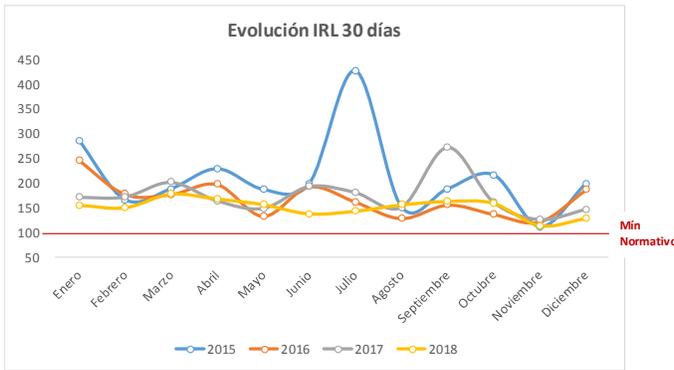
Para la administración del riesgo de liquidez se utiliza como marco la regulación emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia en su Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 puntualmente el capítulo VI y el anexo 1.



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

mínimo de liquidez medida por el IRL.

Tal como lo recomendó la calificadora de riesgo, en la evaluación inicial, y con base en lo normado como política por la Junta Directiva, la administración propendió en todo momento por no hacer uso del encaje como un activo líquido a pesar de que la norma lo permite, lo que hizo que la razón de liquidez se encontrara en 127.50 al cierre del año.



Durante el año 2018 la tendencia de la Razón IRL de 1-30 cumplió con la norma estando por encima del límite establecido en 100; el valor promedio del IRL razón, se ubicó en 147.39 con un IRL en monto de \$28,254 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.

La entidad asumió de manera eficiente los distintos requerimientos de liquidez en el transcurso del año 2018, tomando decisiones acertadas en pro de una liquidez estable. Comparado con el año 2017 en donde el promedio de IRL razón 166.04 equivalente a un IRL monto de \$37.505 millones, se resalta el comportamiento constante del IRL en el 2018, 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.

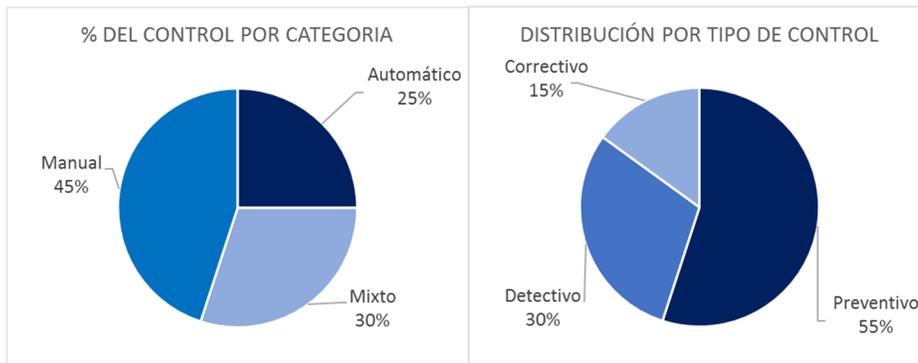
Como estrategia complementaria para la administración de la liquidez y como sugerencia normativa, la entidad mejoró el desarrollo de su modelo interno, que le permitió determinar de acuerdo con la estructura de negocios y clientes de Financiera Juriscoop los requerimientos futuros de liquidez.

3.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO)

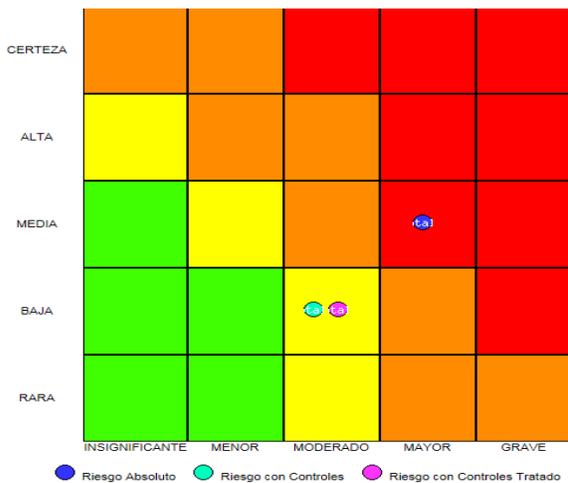
En el 2018, se destacan las decisiones de la Junta Directiva en el fortalecimiento de la metodología de riesgo operacional, implementación de la cultura RO con base en las tres líneas de defensa (dueño de proceso, área de riesgo y auditoría interna), monitoreo permanente del nivel de riesgo a través del comité de RO y tecnología, los cuales tiene como objetivo elevar las capacidades de gestión de RO en cada uno de los eslabones de la cadena de Valor, contribuyendo con ello a la reducción del nivel de riesgo y exposición futura, disminuyendo en pérdidas que se ven reflejadas en las cuentas de resultados.

En relación con el perfil de riesgo residual, se mantiene en lo esperado ubicándose en el cuadrante moderado, sin modificaciones pese a los eventos de riesgo materializado durante el año que son representativos en probabilidad, pero no en impacto.

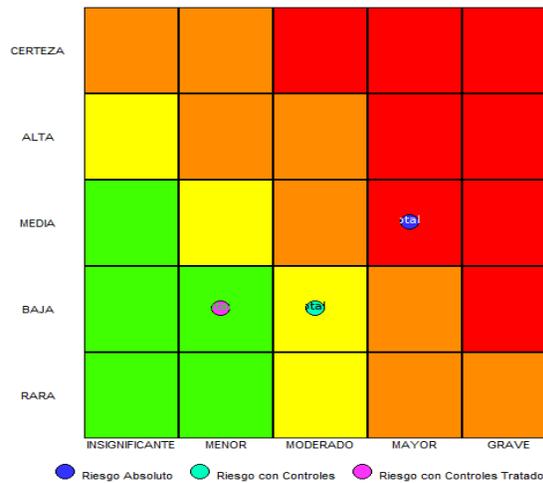
En la actualidad tenemos 248 controles con una efectividad del 57% suficiente, 35% controlado y 7% ineficiente.



Fecha de Corte: Dic-2017



Fecha de Corte: Dic-2018



Plan de Continuidad de Negocio

Durante el 2018, se realizó la prueba integral de continuidad de negocio anual, encaminada en garantizar en caso de falla la entrega de los recursos de ahorro de los clientes, operaciones con tarjeta débito y crédito, cumplimiento de operaciones de tesorería y la transmisión de información a los entes de control. Los escenarios de prueba contemplaron aspectos tecnológicos, operacionales y de recurso humano con resultados satisfactorios.

Escenarios Probados:

- Caída canal de comunicación proveedores y punto central.
- Fallas Totales en plataformas Core que soportan la operación
- Bases de Datos SFG; Axón, Bankvision, Media Storage, Sevinpro switch transaccional de TC, Oficina virtual.
- Operación de procesos críticos desde el centro alerno de dirección General.
- Plan escudero

De igual manera, se realizó la actualización del análisis BIA (Business Impact Analysis) en los procesos críticos y se llevó a cabo las capacitaciones regulatorias en el mes de diciembre a todos los funcionarios de La Financiera.

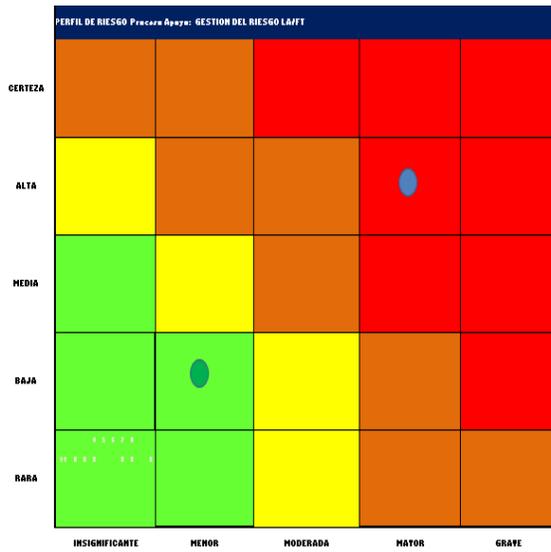
3.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT)

Durante el 2018, se ajustó la metodología para la generación y análisis de casos, siendo más asertivos en la identificación de operaciones inusuales calibrando las alertas tempranas de segmentación en el sistema VIGIA. De igual manera, se ajustaron las herramientas de control de listas restrictivas de manuales a listas automáticas y en línea con las Entidades de Control. En cuanto a los procesos, se ajustaron las actividades de validación de listas restrictivas en oficinas, gestión humana y áreas de compras, los procesos de debida diligencia para empresas y clientes comerciales cambio por consultas de validación a través de la herramienta multiburo.

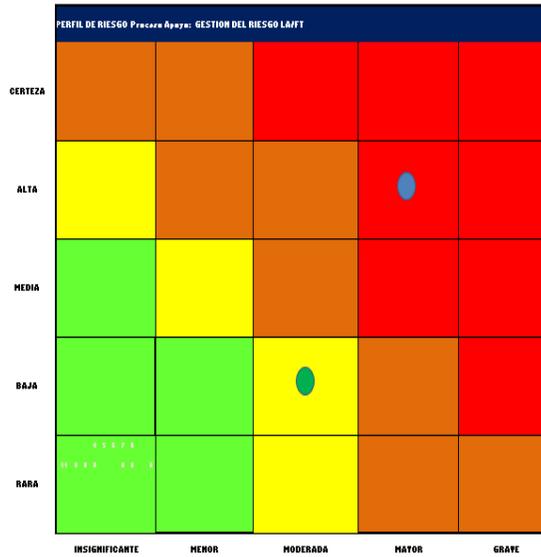
En los procesos de capacitación se mantiene la inducción a los empleados nuevos y refuerzo anual a todos los empleados actuales. Por otra parte, se gestionaron las recomendaciones derivadas de los informes de la Revisoría Fiscal y Auditoría Interna.

Para efectos del Perfil de Riesgo, este se ajustó de acuerdo con la nueva matriz de riesgo pasando de Residual cuadrante 2 “Bajo” a Cuadrante 3 “Moderado” por efectos de la dinámica de crecimiento del negocio y el ajuste de la eficacia y eficiencia de los controles.

Fecha de Corte: Dic-2017



Fecha de Corte: Dic-2018



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

El 5 de junio de 2018, la Superintendencia Financiera de Colombia emitió la Circular Externa 007, que imparte instrucciones para que las entidades vigiladas conformen una unidad que gestione los riesgos de seguridad de la información y la ciberseguridad, que cuente con políticas, procedimientos y recursos técnicos y humanos necesarios para gestionar efectivamente el riesgo de ciberseguridad.

De acuerdo con lo anterior, se definió el Manual de Políticas de Ciberseguridad, que contiene las responsabilidades y los lineamientos para proteger los activos de ciberseguridad que son utilizados para la operación y prestación de servicios informáticos, así como los procedimientos que soportan la gestión de Ciberseguridad, y los indicadores para medir la implementación de controles y su grado de eficacia.

Así mismo, se definió la Metodología de Evaluación de Riesgos y el nivel aceptable de los mismos, con el objetivo de gestionar los riesgos de ciberseguridad en los activos tecnológicos relacionados con dispositivos, software o aplicaciones, sistemas informáticos, que pueden atentar contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. La metodología para la identificación de riesgos se basa en el marco de trabajo del Instituto Nacional de Patrones y Tecnología (NIST) en conjunto con el Centro para la Seguridad en Internet (CIS), se determinaron los niveles de probabilidad e impacto para la generación de la matriz de riesgo inherente, y la valoración de controles para la matriz de riesgo residual de Ciberseguridad.

Como parte de la identificación de los niveles de riesgo, con apoyo del proveedor de seguridad, se realizaron pruebas de vulnerabilidad y ethical hacking a nivel interno (servidores y equipos) y a los

proveedores críticos de la Financiera, entregando los respectivos informes ejecutivos y técnicos que contienen los resultados y recomendaciones, para la definición de los planes de acción, como remediación de las vulnerabilidades identificadas. Se recibió la asesoría externa en gestión de seguridad y ciberseguridad para identificar los fraudes presentados y medidas de control inmediatas y a mediano plazo para prevenir la materialización de amenazas a nivel interno y externo (página web), así como la contratación de los servicios de aseguramiento de marca y presencia web.

Con relación al Manual de Políticas de Seguridad de la Información, se aprobó la Política de Dispositivos Móviles y se realizó la actualización de los procedimientos.

Para fortalecer la cultura en seguridad de la información y ciberseguridad, se dio continuidad al programa de concientización a los funcionarios a nivel nacional, a través de la ejecución de campañas de sensibilización utilizando diferentes medios (correo electrónico, volantes, folletos), se realizó la capacitación de ley anual con su respectiva evaluación, pruebas de ingeniería social a funcionarios de Dirección General mediante la técnica del Phishing, con el objetivo de evaluar el grado de sensibilización en temas relacionados con la recepción de correos fraudulentos y/o potencialmente peligrosos, y la verificación al cumplimiento de la política de escritorio limpio.

4. INFORME ESPECIAL

4.1 GOBIERNO CORPORATIVO

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

Junta Directiva y Alta Gerencia

La Junta Directiva y la Presidencia tienen establecidas estrategias y definido el grado de exposición a los diferentes riesgos por parte de Financiera Juriscoop. La Presidencia informa permanentemente a la Junta Directiva sobre los procesos y negocios que se realizan y esta aprueba los límites para 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 cuenta con el apoyo de los comités de Riesgos, Planeación y Presupuesto, Gobierno Corporativo, Auditoría, Otorgamiento y Riesgo Operativo y de Tecnología, los cuales se reúnen con la periodicidad establecida.

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

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

Políticas y división de funciones

En Financiera Juriscoop, el Comité de Riesgos cuenta con la participación de dos miembros independientes designados de la Junta Directiva, quienes analizan y discuten propositivamente políticas para la administración de los riesgos financieros. En este comité participa además como integrante el Presidente Ejecutivo de la compañía y 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, antes las diferencias instancias definidas para el efecto, de forma clara y precisa la identificación administración y controles que aplica la entidad.

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

En cumplimiento de la Circular 100 de 1995 y a partir de normatividad expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, Financiera Juriscoop ajusta la gestión de riesgos con base en el plan estratégico y el esquema de gobierno corporativo, proceso que cuenta con la participación decidida de la totalidad de los directivos e integrantes de la administración, de manera que el riesgo y la estrategia para mitigarlo se desarrollan en forma paralela al cumplimiento de los objetivos misionales.

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

Reportes a la Junta Directiva

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

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

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

Auditoría Interna y Revisoría Fiscal

Financiera Juriscoop cuenta con un Área de Auditoría Interna y contrató los servicios de Revisoría Fiscal con la firma KPMG S.A.S., las cuales cuentan con el recurso humano necesario y debidamente capacitado para revisar, analizar y evaluar todos los aspectos relacionados con la gestión y administración de riesgos. El sistema de control interno implementado por Financiera Juriscoop, el cual es ejecutado por la Junta Directiva, por su grupo directivo y por el resto del personal, propende por que la entidad cumpla con los objetivos más importantes como son: efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables.

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

Para estar acorde con este nuevo enfoque, la Auditoría Interna fue objeto de un profundo rediseño en virtud del cual se mejoró su perfil, de tal forma que la Auditoría goza de un carácter independiente, es de alta calidad, profesional y su práctica es siempre objetiva e imparcial.

Asimismo, se contrataron servicios con firmas reconocidas a fin de ajustar las metodologías de auditorías basadas en riesgos y se fortaleció su proceso de capacitación, particularmente en temas de gestión de riesgos.

Con base en lo anterior, la Auditoría Interna evalúa el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos 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. A este respecto debe indicarse que se definió un tablero de control en el cual se establecieron los indicadores para el ejercicio de la función de auditoría interna, establecidos para cada sistema de administración de riesgos de la Entidad y para el propio ejercicio de sus actividades.

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

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

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

4.2 REVELACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

El Representante Legal de Financiera Juriscoop, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 47 de la ley 964 de 2005, ejerció durante el año 2018, la responsabilidad del establecimiento y mantenimiento de adecuados sistemas de revelación, seguimiento y control de la información Financiera. Para el adecuado cumplimiento de esta responsabilidad, se apoyó en el Sistema de Control Interno de la Entidad y en las diferentes Unidades de Riesgo, las cuales tienen dentro de sus responsabilidades, la verificación previa para que la información publicada sea adecuada. El Representante Legal conoce el manejo de los diferentes riesgos del negocio financiero y cómo su adecuada administración facilita y garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Representante legal da permanente apoyo y monitoreo a las operaciones de la Entidad de tal forma que se cumplan las políticas y directrices relacionadas con el otorgamiento de crédito, los límites definidos para todas las operaciones con base en el perfil de riesgo de la entidad, las cuales son definidas por la Junta Directiva. De igual manera, adopta las medidas necesarias para hacerle frente a los nuevos riesgos financieros, propone a la Junta Directiva la estructura organizacional

requerida y evalúa la exposición a los diferentes riesgos entre los que se encuentran el Riesgo de Crédito, de Liquidez, de Mercado, Operativo y de Lavado de Activos.

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

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

4.3 NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

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

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

4.4 CUMPLIMIENTO DEL ARTÍCULO 87 DE LA LEY 1676 DE 2013

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

4.5 PROCESOS JUDICIALES

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

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

En relación con el estado actual de las reclamaciones originadoras nos permitimos informar:

Suma Activos S.A.S.

Una vez esta entidad entró en proceso de liquidación, 11 de julio de 2016, la Compañía se hizo parte al interior del trámite respectivo que se adelanta ante la Superintendencia de Sociedades, para lo cual contrató los servicios del Dr. Alejandro Revollo, experto en procesos de insolvencia. Dentro de los términos legales establecidos, la Compañía presentó la reclamación para

el pago de los valores adeudados. Luego de haberse desarrollado el proceso respectivo, la Superintendencia de Sociedades reconoció a Financiera Juriscoop como acreedora de la suma de \$1.584.973.651 por concepto de recaudos pendientes producto de las compras de cartera realizadas durante los años de vigencia de los contratos respectivos.

La suma antes mencionada fue pagada a la Financiera Juriscoop el día 3 de septiembre de 2018. En lo referente al pago de la operación puntual de crédito, existe una posibilidad remota de que la misma sea pagada con los recursos sobrantes del proceso de liquidación, pero ello solo se dará hasta cuando se hayan pagado las acreencias de todas las víctimas reconocidas dentro del proceso respectivo y el cual aún se encuentra en curso.

Estrategias en Valores S.A.S. – ESTRAVAL

Dentro del proceso de liquidación judicial como medida de intervención iniciado en contra de Estraval y otros el 5 de agosto de 2016, Financiera Juriscoop presentó una reclamación de crédito por un total de \$5.654.515.869. Dentro de este proceso, a través de la firma Garrigues Abogados (Dr. Roberto Borrás), la Compañía presentó solicitud de exclusión de bienes, poniendo de presente que era la legítima propietaria de los pagarés libranza endosados a su favor por Estraval, al haberlos adquirido de conformidad con su ley de circulación.

El proyecto de calificación y graduación de créditos fue oportunamente objetado por cuanto no reconoció la totalidad de las acreencias reclamadas por Financiera Juriscoop, ni calificó correctamente un crédito amparado por una garantía prendaria. De la misma forma, se objetó el proyecto de inventario solicitando la exclusión de los pagarés-libranza objeto de la solicitud de exclusión, petición que fue desestimada por la Superintendencia. Tal decisión fue objeto de recurso de reposición, resuelto el 20 de diciembre de 2017 en forma desfavorable.

En contra de tales decisiones se interpuso una acción de tutela que fue resuelta tanto en primera como en segunda instancia sin concederse el amparo solicitado. Así las cosas, quedó en firme la decisión de la Superintendencia de Sociedades por lo cual, no restando otras actuaciones procesales, se está a la espera de que se ejecuten los pagos por las sumas reconocidas a los acreedores.

Desde el punto de vista penal, se profirió sentencia anticipada en contra de Rosalba Fonseca, Fernando Joya y José Castiblanco, con base en la cual se presentó en forma oportuna el respectivo incidente de reparación patrimonial, el cual está en curso.

El proceso penal en contra de los socios Juan Carlos Bastidas y Cesar Fernando Mondragón, quienes están privados de la libertad, se encuentra en trámite y dentro del cual la Compañía se encuentra representada por el Doctor Jesús Antonio Marín.

Elite International S.A.S.

El 9 de diciembre de 2016, la Superintendencia de Sociedades ordenó la liquidación judicial como medida de intervención en contra de Elite y 16 personas naturales, proceso dentro del cual Financiera Juriscoop a través de apoderado (Dr. Roberto Borrás) radicó una reclamación de créditos

por \$1.081.783.805. Así mismo, el 6 de enero de 2017, la Compañía presentó una solicitud de exclusión de bienes, allegando copia de los pagarés-libranzas que tenía en su dominio, en la cual se puso de presente que Juriscoop es el legítimo propietario de los pagarés - libranza endosados a su favor, puesto que los adquirió de conformidad con su ley de circulación.

Mediante la Decisión 001, se aceptó la reclamación de Juriscoop, pero reputó pagada la acreencia. Posteriormente, se reconoció un crédito por \$81.423.125, decisión en contra de la cual se interpuso recurso de reposición, no prosperando el mismo.

En la audiencia de resolución de objeciones al inventario, la Superintendencia de Sociedades desestimó la solicitud de exclusión de bienes, decisión que fue recurrida pero resuelta en forma desfavorable para la Financiera Juriscoop. Con base en ello, se interpuso acción de tutela en contra de las decisiones de la Superintendencia de Sociedades, pero tanto en primera como en segunda instancia, fue denegado el amparo solicitado y, por ende, la determinación de la Superintendencia de Sociedades quedó en firme.

Así las cosas, no restando otras actuaciones procesales, se está a la espera de que se ejecuten los pagos por las sumas reconocidas a los acreedores.

Coocredimed

Esta cooperativa se encuentra en proceso de liquidación, dentro del cual la Compañía presentó la respectiva reclamación y el cual se encuentra aún en trámite.

A continuación se presenta un resumen de los procesos mencionados anteriormente:

ORIGINADORA	VALOR RECLAMADO	CONCEPTO	VALOR PAGADO Y/O RECONOCIDO	OBSERVACIONES
SUMA ACTIVOS	\$ 679.618.801,37	Prepagos de obligaciones	\$ 1.584.973.651	Frente al valor reconocido como crédito, se considera que su recuperación es remota si se tiene en cuenta el disponible con que cuenta la compañía para tal efecto, las acreencias que tienen privilegio o preferencia y el valor total de las acreencias que, de ser el caso, deberán ser igualmente canceladas.
	\$ 997.565.565,23	Flujos no trasladados a la Compañía		
	\$ 970.750.222,60	Operación puntual de crédito	Pendiente terminación proceso de liquidación	
ESTRAVAL	\$ 5.654.515.869,00	Flujos no trasladados a la Compañía	No aplica	La solicitud de exclusión de pagarés sobre la base de que los mismos eran de propiedad de Financiera no prosperó y se ordenó la entrega de los pagarés al liquidador. Contra esta decisión se interpuso acción de tutela que fue negada tanto en primera como en segunda instancia, quedando en firmes las decisiones de la Supersociedades.
ELITE INT.	\$ 1.081.783.805,00	Flujos no trasladados a la Compañía	No aplica	La solicitud de exclusión de pagarés sobre la base de que los mismos eran de propiedad de Financiera no prosperó y se ordenó la entrega de los pagarés al liquidador. Contra esta decisión se interpuso acción de tutela que fue negada tanto en primera como en segunda instancia, quedando en firmes las decisiones de la Supersociedades.
COOCREDIMED	\$ 138.080.215,00	Flujos no trasladados a la Compañía	Pendiente terminación proceso de liquidación	El proceso de liquidación de esta cooperativa se adelanta ante la Superintendencia de la Economía Solidaria, actualmente en curso, y dentro del cual la Financiera presentó la respectiva reclamación.

4.6 PARTES RELACIONADAS

De acuerdo con la NIC 24 “Información a revelar sobre partes relacionadas”, el objetivo de esta Norma es asegurar que los estados financieros de una entidad contengan la información necesaria para poner de manifiesto la posibilidad de que tanto la posición financiera como el resultado del ejercicio, puedan haberse visto afectados por la existencia de partes vinculadas, así como por transacciones realizadas y saldos pendientes con ellas.

Los resultados y la posición financiera de la entidad pueden quedar afectados por la existencia de partes vinculadas, incluso si no han tenido lugar transacciones con ellas. La simple existencia de la relación puede ser suficiente para influir en las transacciones de la entidad con otras partes no vinculadas.

Por estas razones, el conocimiento de las transacciones entre partes vinculadas, saldos pendientes y relaciones entre las mismas, podrían afectar a la evaluación de las operaciones de una entidad por parte de los usuarios de los estados financieros, incluyendo la evaluación de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta la entidad.

Dentro de la definición de parte relacionada se incluye:

1. Las entidades del Grupo Empresarial Juriscoop.
2. Quienes sean integrantes del Consejo de Administración, Junta Directiva, Representantes Legales, administradores o liquidadores de las empresas que conforman el Grupo Empresarial Juriscoop.
3. Cónyuges, compañero(a) permanente, o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o único civil de las personas relacionadas anteriormente.
4. Accionistas que posean el 10% o más del capital social de Financiera Juriscoop S.A. Compañía de Financiamiento.
5. Miembros de la junta directiva (Principales y suplentes).
6. Personal clave de la gerencia: Incluye los representantes legales principales y suplentes de La Financiera.

Todas las operaciones de desembolso con partes relacionadas se realizaron a precios de mercado; las operaciones de tarjeta de crédito y sobregiros se realizaron a las tasas plenas de tales productos. A continuación, se muestra la agrupación de saldos y operaciones con partes relacionadas, incluyendo el detalle de las transacciones con el personal clave de la gerencia.

dic-18					
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial
Activo					
Activos financieros en inversiones	-	-	-	-	-
Activos financieros en operaciones de crédito	-	2.515	661	350	837
Cuentas por cobrar	38	-	-	-	534
Pasivos					
Depósitos	5.660	2.240	630	27	373
Otros pasivos	-	0	-	-	-

dic-17					
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial
Activo					
Activos financieros en inversiones	-	-	-	-	-
Activos financieros en operaciones de crédito	-	7.685	486	534	830
Cuentas por cobrar	75	-	-	-	1.404
Pasivos					
Depósitos	6.794	4.732	656	44	1.108
Otros pasivos	-	0	-	-	-

Al periodo del 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2017 ninguno de los accionistas tenía cupos discrecionales ni créditos aprobados no desembolsados. Se realizaron ventas de cartera con el grupo empresarial (Service & Consulting) las cuales se detallan en la nota 6.

Transacciones Estados de Resultados

De enero a diciembre 2018					
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial
Ingreso por intereses	-	371	64	85	90
Gastos financieros	5	264	7	0	25
Ingresos por honorarios y comisiones	10	247	1	1	1
Otros ingresos operativos	12	39	0	2	2
Otros gastos	3.862	5.940	226	24	41

De enero a diciembre 2017					
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial
Ingreso por intereses	-	1.671	62	89	63
Gastos financieros	306	329	11	1	34
Ingresos por honorarios y comisiones	1	25	1	1	3
Otros ingresos operativos	37	0	0	0	2
Otros gastos	3.696	7.409	205	14	98

Compensación del personal clave de la Gerencia:



A continuación, se relaciona la compensación recibida por el personal clave de la Gerencia al 31 de diciembre de 2018 y 2017.

Detalle	dic-18	dic-17
Salarios	803	890
Beneficios a empleados a corto plazo	414	431
Total	1.217	1.321

4.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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

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

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

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

Gestión de Riesgos

Financiera Juriscoop tiene como eje de prioridad la calidad en la gestión de riesgos. Es importante para la entidad identificar, controlar y eliminar los diferentes focos de riesgo ya que permiten una rentabilidad competitiva ante el mercado y permiten ofrecer a los clientes y accionistas confianza y seguridad.

En esta materia la compañía tiene implementados los sistemas de administración de riesgos (SARC, SARL, SARM, SARO, SALRLAFT) que se ajustan a las disposiciones establecidas por la Superintendencia Financiera. Asimismo, implementan los planes de contingencia de tipo operativo y tecnológico que se enfocan en la rápida respuesta en atención al cliente y sin interrupciones.



Los diferentes comités se encargan de la supervisión de riesgos por medio del establecimiento de normas y procedimientos considerando las buenas prácticas en riesgo de crédito especialmente en la etapa de seguimiento y monitoreo. Es importante mencionar algunas acciones impartidas por los diferentes comités durante el año 2018:

- El comité de cartera con propósito de mejorar el análisis de los deudores con actividades económicas productivas y comerciales, se ajustó la metodología ampliando la evaluación a los mismos tres (3) periodos fiscales que se exige a las personas jurídicas.
- Se modificó el Manual del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez, en el cual quedó definido el apetito de riesgo, tolerancia y capacidad, se incluyó la política control de liquidez orientada a la suficiencia de recursos, acorde con los vencimientos contractuales de la semana y se presenta el modelo interno de riesgos, señales de alerta temprana, backtesting, stress testing, así como las modificaciones al plan de contingencia de liquidez y creación del comité de crisis de liquidez.
- Se ajustó del plan estratégico, en la definición del apetito, tolerancia y capacidad a los diferentes riesgos de manera individual, así como al riesgo consolidado, mediante la adopción de la metodología propuesta por KPMG; que consiste en establecer desde el apetito al riesgo, cuál sería la asignación más eficiente de capital para la entidad

Monitoreo

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

- **Junta Directiva:** Sesiona mensualmente, 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:
 - a. Auditoría, que tiene a su cargo la evaluación del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
 - b. Gobierno Corporativo, el cual se encarga de asegurarse de que accionistas y el mercado en general tengan acceso a la información de la compañía, monitorear las negociaciones realizadas por miembros de la Junta Directiva y supervisar e informar por la celebración de operaciones realizadas por los vínculos económicos y supervisar la remuneración de administradores.
 - c. Riesgos, que se encarga de la identificación, medición, control y monitoreo de los sistemas de administración de riesgo.
 - d. Planeación y Presupuesto, encargado de la evaluación y definición del direccionamiento estratégico, la política de remuneración y salarios, el análisis del entorno, la evaluación al cumplimiento de gestión de áreas y planificación de presupuesto.
 - e. Compras y Contratación, que busca la eficiencia en la contratación y selección de proveedores.

- f. Otorgamiento, encargado de la evaluación de las operaciones de crédito.
- g. Estratégico que se encarga de abordar el estudio y definición del nuevo Plan Estratégico de la Compañía de Financiamiento para los próximos 5 años.
- h. Riesgo Operativo y Tecnología, que tiene como objetivo adelantar la evaluación de las soluciones informáticas con las que cuenta la compañía, incluyendo las características de los aplicativos, los productos y el servicio que administra.

En cuanto a las actividades de control, la administración con objeto de que sean impartidas y cumplidas las instrucciones con relación a sus riesgos dispone de: procedimientos de acceso a cada una de las instalaciones, controles generales para las aplicaciones del sistema, acuerdos de confidencialidad, un manual de control interno (incluye principios normas,, políticas, estructura, áreas especiales y la metodología de evaluación de autocontrol, autorregulación y autogestión), pruebas anuales de polígrafo. Además, durante el 2018 se realizó una evaluación selectiva de: Reportes con destino a entes de control externo, monitoreo al cumplimiento de las normas referentes a la seguridad y calidad de la información y verificación de la oportunidad en la respuesta a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes, se fortalecieron los controles con la automatización de interfaces, transacciones y reportes, lo cual mejora los niveles de calidad y oportunidad de la información y se fortaleció el uso del sistema VIGIA.

Finalmente, a nivel de información y comunicación se cuenta con políticas, herramientas y controles que garantizan la seguridad, calidad y cumplimiento de la información generada.; en el aplicativo Docmanager se encuentran publicados dichos manuales, circulares y procedimientos a seguir de cada una de las áreas en cada uno de sus procedimientos.

4.8 EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO

Presentado el informe de gestión se concluye que durante el 2018 la entidad ha venido trabajando en pro de alcanzar la visión plasmada en el Plan estratégico para el periodo (2017-2022) “Ser en el 2022 el banco amigable que hace parte de tu vida”. En estos términos, es importante mencionar que el cumplimiento de dicho plan se fundamenta en una gestión enfocada en la calidad y amabilidad en el servicio, la gestión de riesgos y la eficiencia en la operación, las cuales son implementadas con una clara estrategia de relacionamiento.

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

- Generar experiencias memorables para los clientes, en cuyo caso, se continuarán realizando las inversiones necesarias para asegurar y fortalecer la oferta de valor definida para cada uno de los nichos y orientada principalmente en avanzar con la estrategia digital, iniciando por el proceso de crédito.
- Implementar modelos comerciales que irán de la mano con la puesta en marcha de la herramienta del CRM, cuyo proyecto se espera terminar en 2019.

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

Finalmente, esto nos debe llevar al crecimiento en clientes y productos dentro del apetito de riesgo definido, que aseguren el mejoramiento del margen de intermediación, los ingresos por retornos de seguros y los niveles de eficiencia definidos en el plan estratégico y en las proyecciones financieras, de tal manera, que permita que la compañía genere utilidades a partir del año 2019.

4.9 HECHOS IMPORTANTES DESPUÉS DEL CIERRE DEL EJERCICIO

No se presentan hechos posteriores que deban revelarse.

4.10 CERTIFICACIÓN DE INFORMES DE GESTIÓN

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

Este informe fue analizado y aprobado en la sesión de Junta Directiva del 18 de febrero de 2019.


FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ
Presidente Junta Directiva


LUIS ALFONSO VERA OSORIO
Presidente Ejecutivo