



# INFORME DE GESTIÓN 2021

**FINANCIERA  
JURISCOOP**

Informe Gestión 2021

# CONTENIDO

- 1. ACERCA DE FINANCIERA JURISCOOP**
  - 1.1. Sobre Financiera Juriscoop
  - 1.2. Carta de Presentación
- 2. PERSPECTIVA FINANCIERA**
  - 2.1. Nuestro Entorno
  - 2.2. Activo, Pasivo, Patrimonio
  - 2.3. Resultados del Ejercicio
  - 2.4. Eficiencia
  - 2.5. Provisiones
  - 2.6. Impuesto Diferido y Créditos Fiscales
- 3. CLIENTES**
  - 3.1. Gestión de Clientes
  - 3.2. Experiencia al Cliente
- 4. PROCESO INTERNO Y FORMACION**
  - 4.1. Mejora en la Oferta de Valor con la Tecnología
  - 4.2. Disponibilidad en la Plataforma
  - 4.3. Mejoras en los Procesos
  - 4.4. Formación y Aprendizaje
- 5. GESTIÓN DE RIESGOS**
  - 5.1. Riesgo de Crédito
  - 5.2. Riesgo de Mercado
  - 5.3. Riesgo Operativo y Plan de Continuidad
  - 5.4. Seguridad de la Información y Ciberseguridad
  - 5.5. Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
- 6. INFORMES ESPECIALES**
  - 6.1. Gobierno Corporativo
  - 6.2. Solvencia
  - 6.3. Junta Directiva y Alta Gerencia
  - 6.4. Políticas y División de Funciones
  - 6.5. Reportes a la Junta Directiva
  - 6.6. Control Interno
  - 6.7. Revelación y Control de la Información Financiera
  - 6.8. Normas Sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor
  - 6.9. Cumplimiento Artículo 87 de la Ley 1676 de 2013
  - 6.10. Procesos Judiciales
  - 6.11. Partes Relacionadas
  - 6.12. Evolución Previsible de la Compañía
  - 6.13. Hechos Importantes después del cierre del ejercicio
  - 6.14. Certificación de Informes de Gestión



# 1. ACERCA DE FINANCIERA JURISCOOP

## 1.1. SOBRE FINANCIERA JURISCOOP

### QUIENES SOMOS

Nuestra fortaleza patrimonial, excelencia en el servicio y portafolio de productos nos han permitido contribuir al desarrollo del país y a mejorar la calidad de vida de miles de colombianos. Hemos estado presentes en la vida de nuestros clientes, haciendo parte de sus sueños, compartiendo valores y aportando al crecimiento de hogares y empresas que han encontrado en nosotros, su opción financiera. Estamos convencidos de lo que somos, por eso, hoy más que nunca estamos orgullosos de pertenecer al Grupo Empresarial Juriscoop “El grupo amigable que apoya a la gente”.

### NUESTRA MISIÓN

Ofrecer productos y servicios financieros con facilidad, calidad, y amabilidad, que generen valor para sus clientes, accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

### NUESTRA VISIÓN

En el 2022 ser el banco amigable que hace parte de tu vida.

### NUESTRO CANALES



### NUESTRO PORTAFOLIO

#### BANCA PERSONAS

#### PORTAFOLIO DE CAPTACIÓN

#### AHORRO



Cuenta de Nómina  
Cuenta de Nómina Empleado Público  
Cuenta de Ahorros

## AHORRO PROGRAMADO



Inversueños  
RITO

## INVERSIÓN



CDT'S

## PORTAFOLIO DE COLOCACIÓN

### CRÉDITO



Libre inversión  
Libranza  
Credinmediato  
Crédito Digital  
Compra de Cartera  
Vehículo  
Tarjeta de Crédito

## FAMILIA PROTEGIDA

### PROTEGE TUS BIENES



SOAT  
Todo Riesgo

### PROTEGE TUS FINANZAS



Créditos Protegidos

## BANCA EMPRESARIAL

## PORTAFOLIO DE CAPTACIÓN

### AHORRO



Cuenta de Ahorro Contractual  
Cuenta de Ahorros Empresarial  
Convenio de Nómina Empresarial  
Recaudo Empresarial

### INVERSIÓN



CDT'S Empresarial  
CDT'S Indexado

**PORTAFOLIO DE COLOCACIÓN**

**CRÉDITO**



**Crédito Comercial**  
**Crédito Social**

**JUNTA DIRECTIVA**

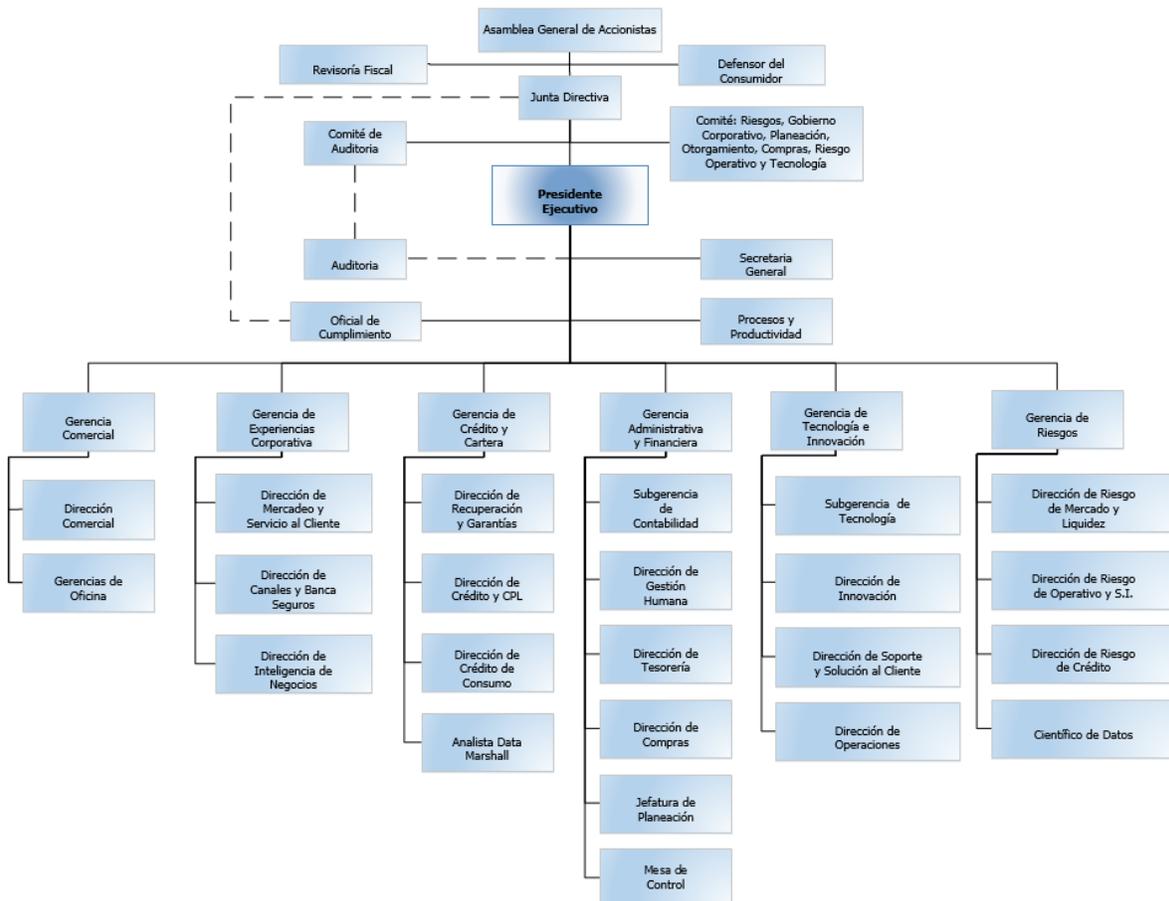
**PRINCIPALES**

Dr. Fabio Chavarro González  
Dr. Gustavo Zúñiga Córdoba  
Dr. Ricardo Marcelo Betancur Correa  
Dr. Leonardo Omar Martínez Rivas  
Dr. Gustavo Adolfo Sintes Ulloa  
Dr. Jaime De Gamboa Gamboa  
Dr. Juan De Jesús Becerra Chaparro

**SUPLENTE**

Dr. Diego Trujillo Ceballes  
Dr. Jorge Eliécer Cruz  
  
Dra. Piedad Vélez Zapata  
Dr. Javier Ramírez Garzón  
Dr. Carlos Mario Zuluaga  
Dr. Isnardo Rueda Pimiento

**ORGANIGRAMA**



**EQUIPO EJECUTIVO**



**LUIS ALFONSO VERA OSORIO**  
Presidente Ejecutivo



**LUIS JAIRO SALINAS CLAVIJO**  
Director Ejecutivo Auditoria



**JHON ALEX MACHUCA ARIAS**  
Coordinador de P&P



**CESAR FERNANDO SUÁREZ CADENA**  
Gerente de Crédito y Cartera



**PEDRO JOSÉ BERNAL ZAMBRANO**  
Gerente Administrativo y Financiero



**CARLOS ENRIQUE GARRIDO TEJADA**  
Gerente de Riesgos



**FERNANDO A. AUGUSTO PORTILLA**  
Director Jurídico



**JOHANA LAMBULEY CONTRERAS**  
Oficial de Cumplimiento



**SULAY CORDOBA CUESTAS**  
Gerente Comercial



**ANA MAGDALENA GALINDO**  
Gerente de Experiencias Corporativas



**CAMILO ANDRES CANTOR MACIAS**  
Gerente de Tecnología e Innovación

## 1.2. CARTA DE PRESENTACIÓN

### Señores Accionistas:

Sin lugar a dudas, en el año 2021 se enfrentaron retos importantes derivados de la pandemia del COVID 19, que expusieron a las economías y a las empresas de todo el mundo a riesgos importantes de todo tipo. Fueron millones los empleos perdidos y muchas las empresas que debieron cerrar. Colombia, por supuesto, no fue la excepción.

No obstante, ese contexto absolutamente retador, podemos decir hoy con satisfacción que Financiera Juriscoop sorteó de manera exitosa todos los retos que el entorno le impuso. Pudimos seguir apoyando a nuestros clientes para hacer realidad sus sueños, incentivando su ahorro y brindando acceso al crédito. Para quienes tuvieron alguna dificultad económica, brindamos facilidades de pago sobre sus obligaciones para que no tuvieran que preocuparse por el sostenimiento y manutención de sus familias. Y así lo ratifican las cifras:

Cada año son más personas las que reciben los beneficios de Financiera Juriscoop. Es así como, al finalizar el año 2021, la Compañía contaba ya con cerca de 97 mil clientes, gracias a que se vincularon con nosotros más de 12 mil personas durante el año. Y lo más importante, gracias a nuestra oferta de valor incluyente, cerca del 48% del total de nuestros clientes son mujeres, una clara muestra del compromiso del Grupo Juriscoop con la equidad de género.

Durante el año 2021, la Compañía apoyó a 16.221 personas al facilitarles el acceso al crédito para hacer realidad sus sueños, 3.242 personas más que en el año 2020. Con ese propósito, realizó desembolsos por \$708 mil millones, con lo cual el saldo de cartera alcanzo la suma de \$957 mil millones. Esto significó un crecimiento en nuestra cartera de un poco más \$102 mil millones.

Ahora los créditos los entregamos más rápido, sin tanto trámite y lo mejor, con más beneficios. Por eso nuestros clientes y su grupo familiar pueden disfrutar durante la vigencia de su crédito de un completo portafolio de servicios de asistencia gratuitas para cuidar su salud, hogar y vehículo, entre otros. Cada vez son más personas las que ingresan a este programa de beneficios: pasamos de 1.316 nuevos beneficiarios en 2020 a 11.243 nuevos beneficiarios en 2021.

Con el crédito 100% digital nuestros clientes pueden acceder a su préstamo de manera fácil, rápida y sin tener que llenar formularios, con desembolso inmediato a su cuenta de ahorros desde la comodidad de su casa o lugar de trabajo, a través de internet o de su celular. Gracias a las bondades de su accesibilidad para el cliente, el uso de este servicio tuvo una importante dinámica durante el 2021 llegando así a una cartera colocada por un poco más de \$31 mil millones.

La pandemia afectó no solo la salud de las personas, también sus ingresos. Por eso, en Financiera Juriscoop habilitamos múltiples alternativas para facilitar el pago de los créditos a nuestros clientes, cuando sus ingresos familiares se vieron afectados. Para 2020, fueron 10.677 clientes con cartera por \$336 mil millones a quienes se les otorgó una prórroga en el pago de sus cuotas o se les modificó el plan de pagos de su crédito con el fin de reducir el valor de la misma. Para el año 2021, tan solo 2.424 clientes, con una cartera por la suma de \$94 mil millones, debieron acceder nuevamente a alguno de estos beneficios, lo que da cuenta del éxito del programa adoptado por la Compañía en la medida en que la mayor parte de los clientes pudieron continuar pagando sus créditos, sin contratiempos. Una clara muestra de que el Grupo Juriscoop fue parte de la solución a las dificultades económicas que debieron enfrentar miles de familias a causa de la referida pandemia.

**Informe Gestión 2021**

En el Grupo Juriscoop creemos en la importancia del ahorro como motor de desarrollo, por eso, incentivamos y enseñamos a nuestros clientes a que tengan un manejo responsable de sus finanzas para que ahorren y no gasten más de lo que ganan. Es así como, durante el año 2021, más de 82 mil ahorradores de la entidad se beneficiaron al recibir una tasa de interés por sus depósitos superior al promedio pagado por el mercado.

El fortalecimiento de nuestra oferta de canales digitales incluye también los servicios de pago. Por ello, durante 2021 se implementó el Market Place para pago de productos y servicios que incluye la opción de pagar productos propios, servicios públicos, plataformas digitales, recargas de celulares, impuestos y convenios privados entre otros, a través del botón de pagos PSE.

A pesar de las dificultades del entorno, Financiera Juriscoop apoyó de manera decidida la generación de empleo formal y de calidad. Por eso, durante el año 2021, sostuvimos una planta de personal de 380 empleos directos y 1.508 empleos indirectos. Brindamos también un gran apoyo para que nuestros empleados pudieran igualmente hacer realidad sus sueños. Además, nuestros funcionarios gozan de un sin número de beneficios que buscan mantener un sano equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Es así como, nuestro programa integral de remuneración incluye un programa de salario emocional que contempla horarios flexibles, tiempo libre para celebración de fechas especiales en familia, reconocimientos a la antigüedad o al buen desempeño, entre otros beneficios.

Gracias a que la Compañía ha podido llegar con sus beneficios a más personas cada año, la cartera y los depósitos han experimentado un crecimiento constante. Llegamos ya a \$957 mil millones en saldo de los créditos colocados y a \$1.07 billones en depósitos de ahorro de nuestros clientes. Así mismo, el aumento en los ingresos y la utilidad obtenida por la Financiera Juriscoop, del orden de \$9 mil millones, nos demuestra que valieron la pena todos los esfuerzos y sacrificios realizados para ayudar a hacer realidad los sueños de nuestros clientes y empleados.

El trabajo que nos espera es motivante y retador y, en razón ello, pondremos todos nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos trazados.

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

A continuación, les presentamos el resultado de nuestra gestión durante el año 2021.



**FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ**  
Presidente Junta Directiva



**LUIS ALFONSO VERA OSORIO**  
Presidente Ejecutivo



## 2. PERSPECTIVA FINANCIERA

## 2.1. NUESTRO ENTORNO

### ENTORNO INTERNACIONAL

Los dos últimos años muestran una ruptura en la historia económica. Se habla de ciclos económicos, tendencias que fortalecían o se revertían los resultados alcanzados. El reto era ser productivos, incluyentes y competitivos, insertarse en las cadenas globales de valor y ajustarse a la cuarta revolución industrial.

La economía mundial se enmarca en tres hechos: un entorno en materia de salud pública, la disrupción de las cadenas de suministros y los estímulos económicos en la recuperación. El año 2020 registró grandes pérdidas de vidas humanas, pero en 2021, se dio inicio al proceso de vacunación, la recuperación económica y la eliminación de las restricciones para eventos masivos. Sin lugar a duda, el principal logro mundial para este año fue el desarrollo masivo de vacunas y su aplicación en todo el mundo, lo que ha permitido retornar a lo que se llamó “la nueva normalidad”. Gracias al control del comportamiento exponencial del virus, donde las oleadas globales de la pandemia presentan picos con infecciones cada vez menores y el avance de la vacunación, para el cierre del año se evidencia un balance de más de 94 países con la mitad de su población con esquema de vacunación completo y 108 países cubriendo el 50% o más de su población con una primera dosis, y ya son 29 con más del 10% con la dosis de refuerzo.

Como resultado de una inflación global, alzas en los fletes y costos logísticos, escasez de insumos intermedios y de bienes finales, muchas fuerzas convergen a una creciente presión inflacionaria. Pero los gobiernos han respondido a ello, la mezcla de la política económica ha sido una política monetaria expansionista acompañada de apoyos económicos a los hogares y facilidades a las empresas para evitar cierres.

### ENTORNO LOCAL

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), reveló que la economía colombiana creció un 10,6% durante 2021, cerrando así en un porcentaje superior a los pronósticos de los analistas, los cuales estimaban que cerraría en 10,3%. Adicionalmente, el DANE realizó una comparación prepandemia (2019), donde se registró un incremento real del 2,8%. De este crecimiento presentado en la economía, el consumo representó el 88% debido al desahogo obligado de la pandemia, pero se estima que este crecimiento no se vuelva a dar, por lo que se podrá evidenciar una desaceleración a mediano y largo plazo.

Este crecimiento ha sido jalonado principalmente por el consumo de los hogares, las importaciones impulsadas por el consumo también parecen haberse recuperado. En cambio, las inversiones y las exportaciones son más bajas a las presentadas en el año 2013, retroceso que compromete la expansión de capital y el crecimiento económico a mediano y largo plazo, situación que podría ocasionar la pérdida de mercados, especialmente en el caso de manufactura.

En el empleo, el panorama no es nada alentador, en diciembre, la tasa de desempleo fue del 11%, para una fuerza laboral de 25 millones de trabajadores. Las cifras también muestran que la Población Económicamente Activa (PEA) se redujo entre 2019 y 2021. Probablemente, la recesión hizo que muchas personas desistieran de buscar trabajo, lo cual aumentó el número de personas inactivas. Nos queda claro que, si bien el año 2021 significó una importante corrección del deterioro que generó la pandemia en el empleo, no fue suficiente y las cifras siguen por encima de los niveles pre-pandémicos. De acuerdo con las últimas cifras del DANE, durante el 2020 (año más reciente en estudio de pobreza) entraron 3,5 millones de personas a situación de pobreza y 2,7 millones de personas pasaron a extrema pobreza. Con estos

### Informe Gestión 2021

crecimientos, la población que pertenece a la pobreza es de 21 millones de personas, mientras que en pobreza extrema son 7,4 millones de colombianos.

Este año, también será recordado por el aumento de la inflación, la cual se ubicó en el 5,62%, la más alta desde el año 2016, cuando alcanzó niveles del 5,75%. Sumado a esto, el aumento del salario mínimo en un 10% generará en el primer semestre del año 2022 presiones inflacionarias, por lo que los analistas prevén que este indicador podría llegar a un 6%.

*Fuente: ANDI, Informe balance económico 2021*

Para finales de 2021 la tasa de intervención del Banco de la República cerró en el 3,00%, presentando incrementos en el transcurso del año. los cuales se dieron principalmente por las presiones inflacionarias presentadas desde la reapertura económica del 2do semestre. Según los analistas, se espera que la tasa de política monetaria cierre por encima de las estimaciones realizadas al cierre del año 2021, pasando de una estimación inicial de un promedio del 4,5% a un 5,75% al cierre de 2022. Estas nuevas estimaciones harán que los establecimientos de crédito disminuyan su margen de intermediación, dado que estos incrementos tienen un reprecio más acelerado en las tasas pasivas que activas.

En lo que al sector en el que la Financiera ejerce su actividad, durante 2021, el sistema financiero desembolsó a distintos sectores de la economía cerca de \$442 billones de pesos, superando el monto de 2019 de \$433 billones. El buen ritmo de la vacunación, la reapertura de la economía, la mejora gradual en el mercado laboral, una mayor demanda interna, los alivios y garantías por parte del sector financiero, fueron factores que sin duda apoyaron los resultados obtenidos. El sector financiero logró maniobrar asertivamente desde el surgimiento de la pandemia, merced a la gestión de la Superintendencia Financiera, con la definición de programas que apoyaron a los deudores más afectados, entendiendo sus necesidades específicas. Es así como, luego de finalizar el Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD) en el mes de agosto de 2021, no se han observado deterioros en la cartera, resaltando de esta manera la correcta gradualidad con la que funcionaron este tipo de programas.

El PAD generó soluciones estructurales a 2,2 millones de deudores con \$37 billones en créditos, los cuales se redefinieron mediante periodos de gracia en promedio de 7 meses, ampliación de créditos por 29 meses, reducción de la cuota mensual en 28,7% y disminución de la tasa de interés en 231pb. En este periodo, otro factor clave fue la coordinación con las demás autoridades del sector y el gobierno nacional, gestión que mitigó el mayor entorno de riesgo gracias al programa “UNIDOS POR COLOMBIA” del Fondo Nacional de Garantías (FNG), el cual otorgó garantías para créditos estratégicos en aras de seguir apoyando la reactivación. En el caso particular de las empresas, este tipo de iniciativas contribuyeron a tasas de aprobación del 80% de las solicitudes, donde el 92,7% fue destinado a MiPymes.

Los desembolsos para la modalidad consumo, microcrédito y vivienda, superaron los montos registrados en el periodo prepandemia, mientras que la cartera comercial sigue levemente rezagada pues durante 2021 se desembolsaron \$166,6 billones, mientras en 2019 los desembolsos ascendieron a \$166,8 billones, cuando muchas empresas tomaron una posición defensiva de liquidez. Dado que el sector financiero ha sido un aliado en la recuperación económica otorgando créditos en todas las modalidades, Asobancaria estima que la cartera bruta de los establecimientos bancarios se expandió 10,2% nominal anual (4,3% real) al cierre de 2021, cifra superior en 6pp respecto al crecimiento de 2020, reflejando una dinámica positiva en la demanda de crédito.

Por modalidades, la cartera de consumo cerro con un crecimiento del 12,2% nominal anual (6,2% real), un resultado favorable frente al 2,3% nominal observado en 2020, esto, gracias a la recuperación de la demanda interna ante el avance en la vacunación y la recuperación del empleo. Para las modalidades empresariales, estas han continuado expandiéndose, pues la cartera comercia y de microcrédito crecieron

## Informe Gestión 2021

7,9% nominal anual (2,2% real) y 10,0% nominal anual (4,2% real), respectivamente. Este comportamiento se encuentra sustentado en la continua reactivación económica, la positiva percepción de la demanda de crédito para todos los tamaños de empresas en los establecimientos bancarios, así como en las menores exigencias para otorgar nuevos créditos en el último trimestre del año.

En general, las decisiones adoptadas durante la pandemia muestran la efectividad al contener el deterioro y mantener el acceso a nuevos créditos. A octubre de 2021, el 88% de la cartera esta normalizada, es decir, sin ningún tipo de alivios, y cerca del 96% del saldo se encontraba sin moratorias. Con respecto a la calidad de la cartera por nivel de mora, ésta habría bordeado en 2021 un 4,2%, disminuyendo cerca de 0,87pb respecto al año 2020, ante la desaceleración de la cartera vendida y los mayores crecimientos de la cartera bruta. El indicador de todas las modalidades mejoraría, especialmente en consumo.

El buen desempeño del indicador de calidad tradicional para la cartera consumo en 2021 fue explicado por el favorable crecimiento de la cartera bruta de libranza y libre inversión, así como por la desaceleración de la cartera vencida de las líneas de tarjeta de crédito y libre inversión. Sin embargo, el indicador aún se encuentra levemente por encima de los niveles prepandemia.

A lo anterior se suma que los indicadores de liquidez y solvencia continúan situándose por encima de los niveles regulatorios y la rentabilidad de los establecimientos bancarios es similar al periodo prepandemia, aspectos favorables para la estabilidad financiera que permiten evidenciar un balance positivo en la dinámica crediticia durante 2021.

*Fuente: ASOBANCA, El crédito 2021-2022: balance positivo para la recuperación*

Por otra parte, la competitividad digital implica un papel central para las nuevas tecnologías en la transformación de los procesos del Gobierno Nacional y las empresas, así como en la forma en que interactúa la sociedad en general, por lo que dicha competitividad refleja la adopción de nuevas tecnologías para proporcionar soluciones que conduzcan a la creación de valor agregado a largo plazo. Tales soluciones pueden ser, el desarrollo de procesos innovadores que le permitan a una empresa mejorar sus servicios a los clientes. Durante el año y medio de pandemia, muchas empresas se vieron obligadas a experimentar cambios en sus modelos de negocio, impulsar una nueva mentalidad, flexibilizar sus procesos para responder a grandes retos y a las nuevas oportunidades que ha traído la transformación de las relaciones.

Para el caso colombiano, una de las soluciones frente a las limitaciones en el acceso a sucursales físicas ha sido la corresponsalía bancaria, figura que, registra un 100% de efectividad en los 1.103 municipios los cuales cuentan con al menos un corresponsal. Otra solución que ha brindado el sistema financiero para acercar sus servicios a la población son los canales digitales. El aumento de la utilización de smartphones en el mercado promovió una nueva dimensión para la oferta de servicios financieros, dando paso a un nuevo canal denominado banca móvil o internet, permitiendo así que los usuarios accedan al sistema financiero con mayor facilidad.

En concordancia con lo anterior, el uso de canales físicos frente a los canales digitales tiene una menor participación en el total de las operaciones del sistema financiero. Según la Superintendencia Financiera de Colombia, en 2021, los canales digitales registraron una mayor participación respecto del número de operaciones realizadas, la cual alcanzó un 70% en comparación con la participación de los canales físicos que fue tan solo del 26%, situación que está en línea con las nuevas preferencias del consumidor financiero y el valor agregado que encuentran en los productos y servicios ofrecidos mediante los canales digitales.

## 2.2. ACTIVO, PASIVO, PATRIMONIO

### ESTADOS FINANCIEROS

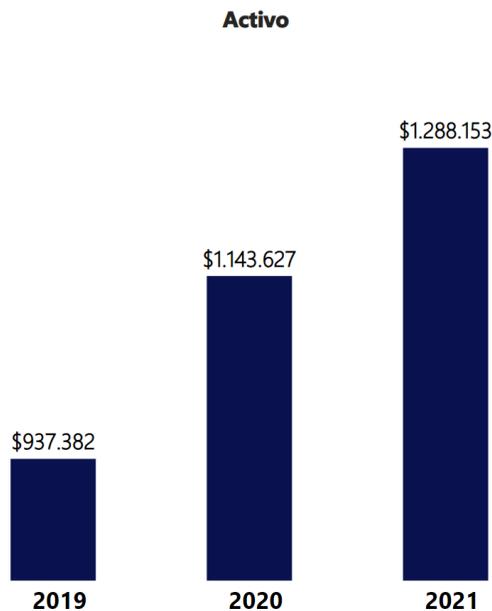
		dic-19	dic-20	dic-21
	<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 937.382</b>	<b>\$ 1.143.627</b>	<b>\$ 1.288.153</b>
	Cartera de Crédito, Bruta	\$ 956.917	\$ 854.905	\$ 741.026
<b>CIFRAS DE</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 1.175.932</b>	<b>\$ 1.040.376</b>	<b>\$ 839.964</b>
<b>BALANCE</b>	Depósitos	\$ 745.366	\$ 984.887	\$ 1.076.337
<b>GENERAL</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 97.419</b>	<b>\$ 103.251</b>	<b>\$ 112.221</b>
	Capital Social	\$ 138.721	\$ 143.721	\$ 143.721
	Resultado del Ejercicio	\$ 336	\$ 844	\$ 9.039

*Cifras expresadas en millones de pesos*

		dic-19	dic-20	dic-21
	Ingresos de Cartera	\$ 102.424	\$ 110.723	\$ 127.750
	Ingresos de Portafolio	\$ 3.754	\$ 5.024	\$ 3.213
<b>CIFRAS DE</b>	Otros Ingresos Financieros	\$ 3.980	\$ 3.396	\$ 8.353
<b>ESTADO DE</b>	Gastos de Administración	\$ 58.722	\$ 59.392	\$ 60.375
<b>RESULTADOS</b>	<b>Utilidad Antes de Provisión</b>	<b>\$ 11.085</b>	<b>\$ 12.235</b>	<b>\$ 37.908</b>
	Gasto de Provisión	\$ 10.390	\$ 12.266	\$ 27.131
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 336</b>	<b>\$ 844</b>	<b>\$ 9.039</b>

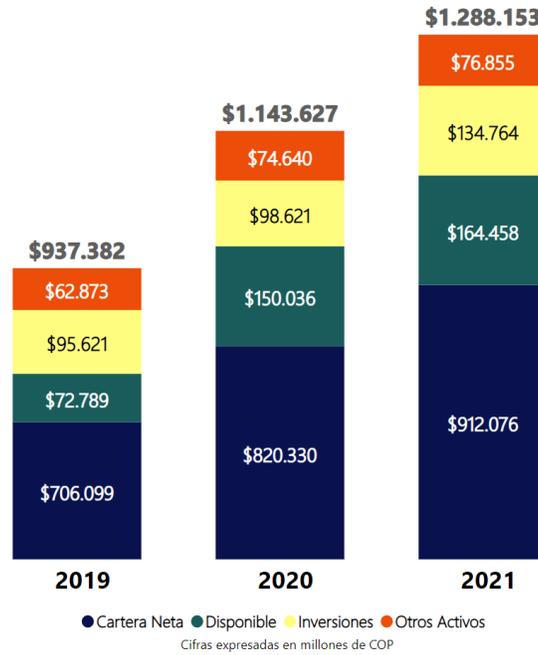
*Cifras expresadas en millones de pesos*

El activo de la Financiera creció en 2021 en un 13% (\$145 mil millones) con respecto al año anterior, llegando así a \$1.2 billones. Representado principalmente en el incremento de la cartera bruta en \$102 mil millones. Así mismo, la provisión de cartera tuvo un aumento de aproximadamente \$10 mil millones, por lo que el incremento neto de cartera fue de \$91 mil millones.

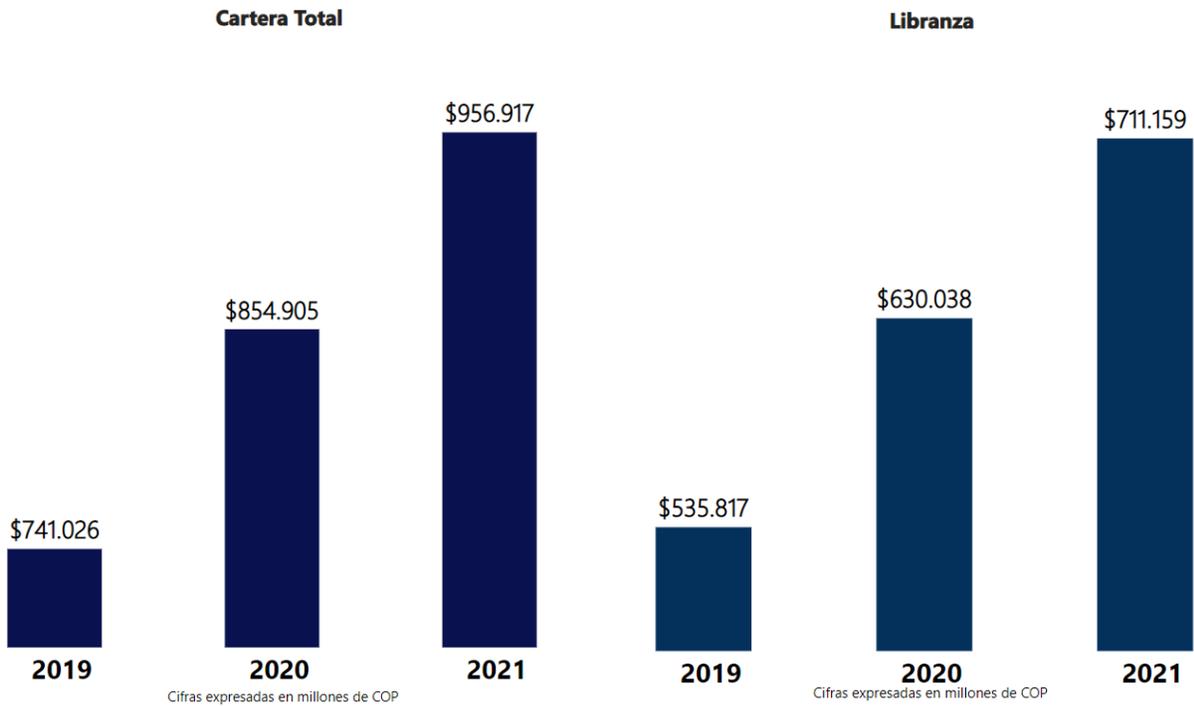


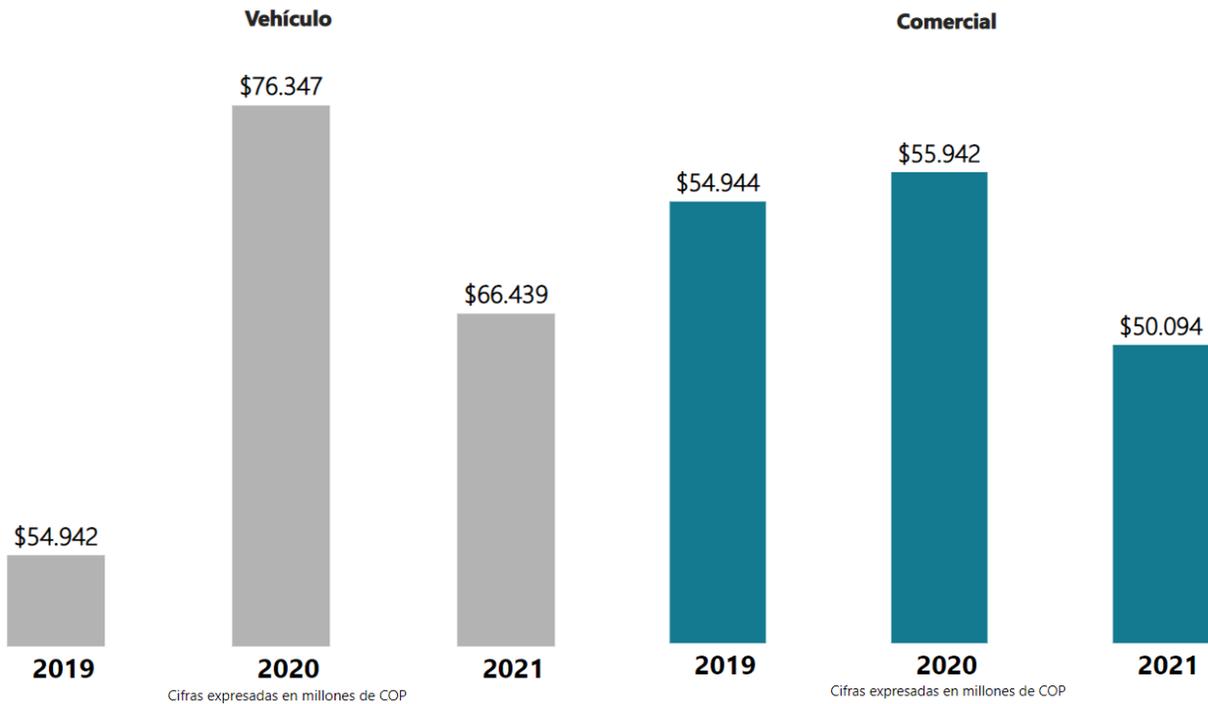
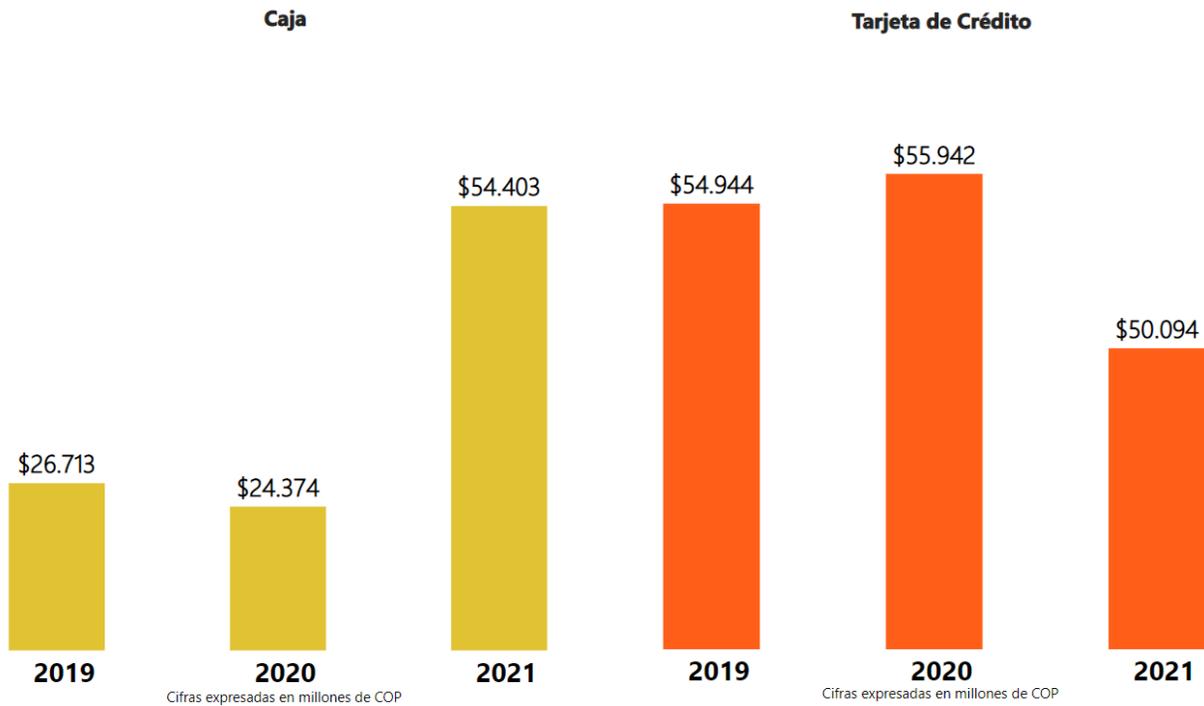
*Cifras expresadas en millones de COP*

En cuanto a la liquidez de la entidad, ésta se incrementó con respecto al año anterior en \$50 mil millones aproximadamente, explicado por los aumentos del disponible, representado éste en depósitos en cuentas de ahorro e inversiones principalmente en renta fija.



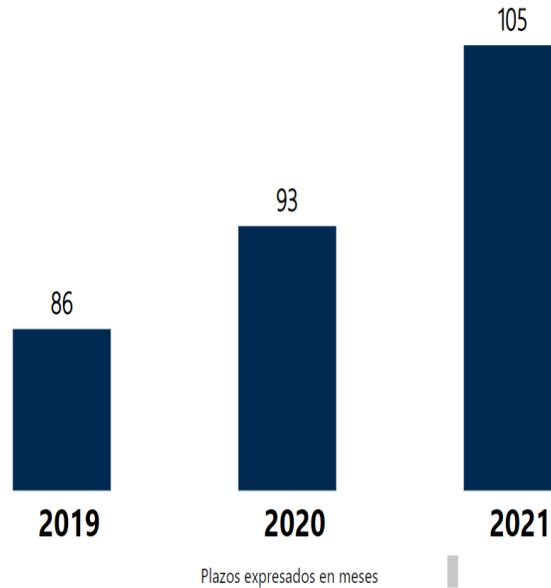
A continuación, se presentan los saldos de cartera total y por producto:





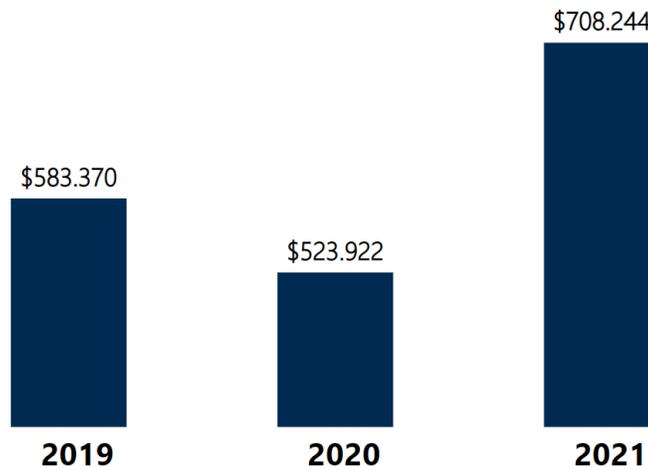
Adicionalmente, el plazo promedio ponderado de la cartera pasó de 93 en 2020 a 105 meses al cierre de 2021, como lo muestra la siguiente gráfica:

**Plazo Promedio Ponderado Cartera**



En 2021, Financiera Juriscoop incrementó su nivel de desembolsos totales en \$184.322 millones con respecto al año 2020. Por lo que se cerro con un monto total desembolsado de \$708.244 millones en 2021.

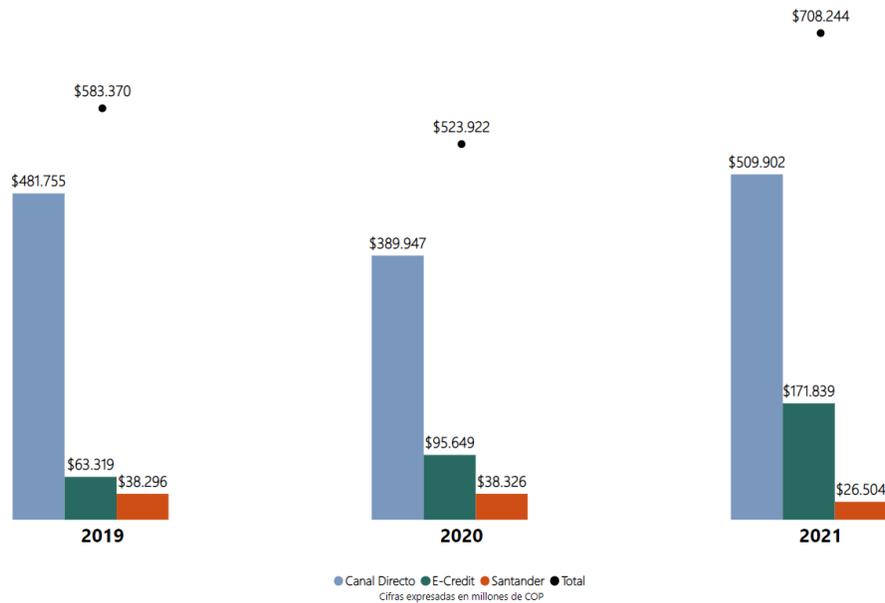
**Desembolsos**



Cifras expresadas en millones de COP y porcentajes.

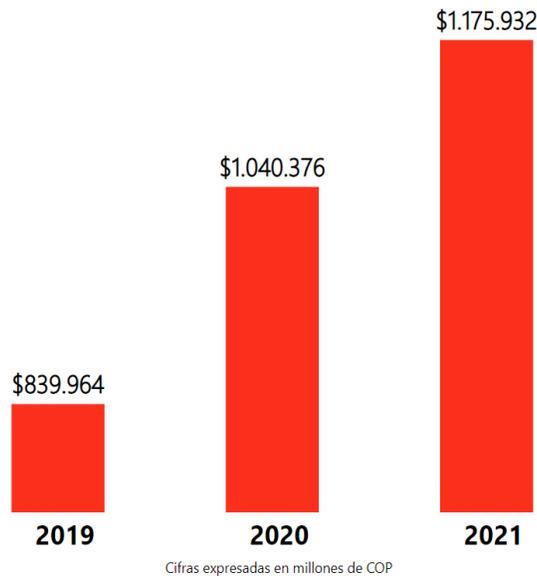
En cuanto a los desembolsos por canal, lo que respecta al canal directo presento un incremento con respecto al año anterior del 30,76%. Para el canal E-Credit, este presento un incremento del 79,65% con respecto al año anterior. Por su parte el canal Santander presento un decrecimiento del 30,84% con respecto al 2020.

**Desembolsos por Canal**

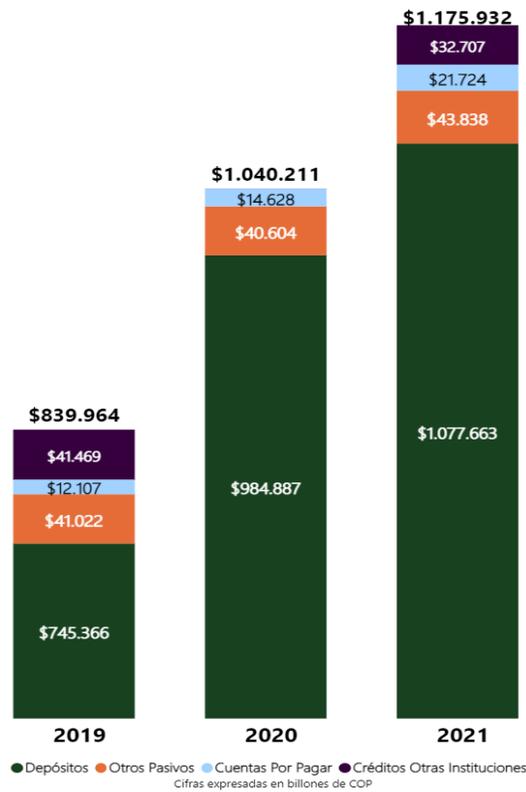


El pasivo de la Financiera se incrementó en \$135 mil millones (13%) con respecto al año anterior, este incremento se dio principalmente por el aumento de los depósitos, los cuales aumentaron en \$92 mil millones, un 9% con respecto al año anterior.

**Pasivo**

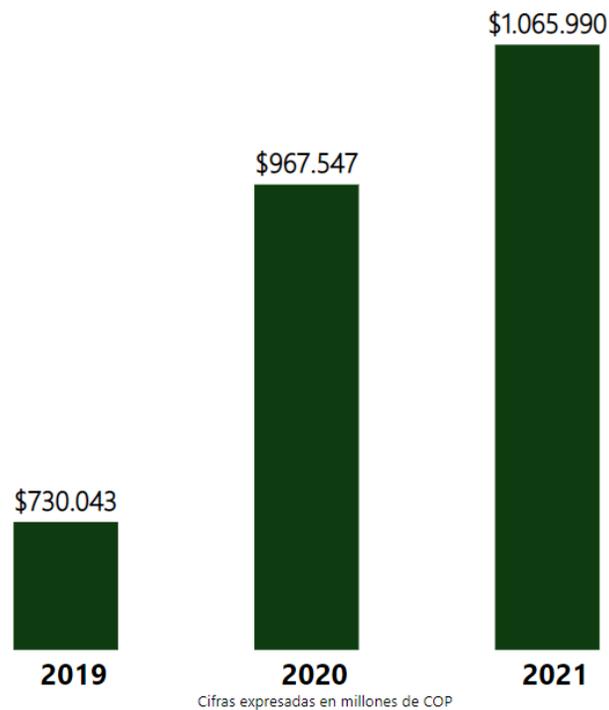


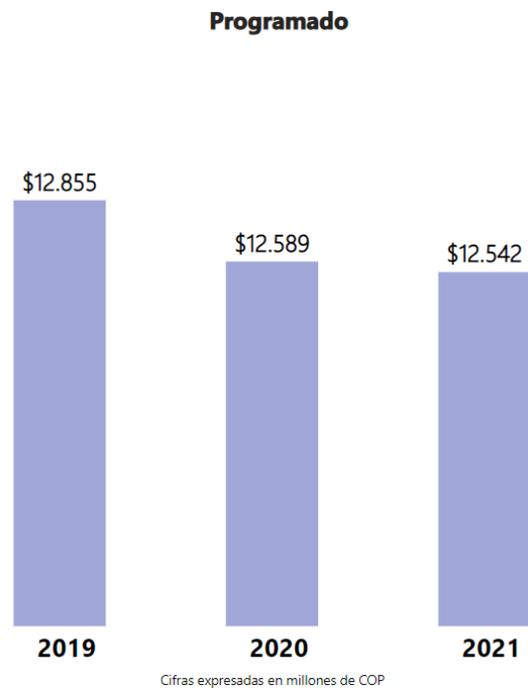
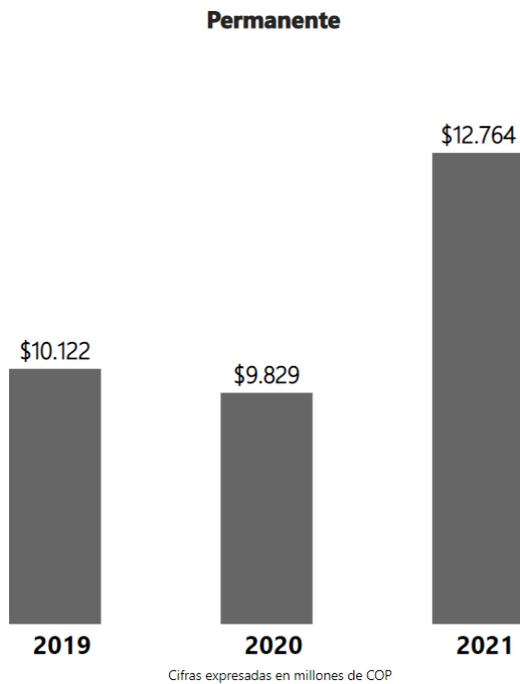
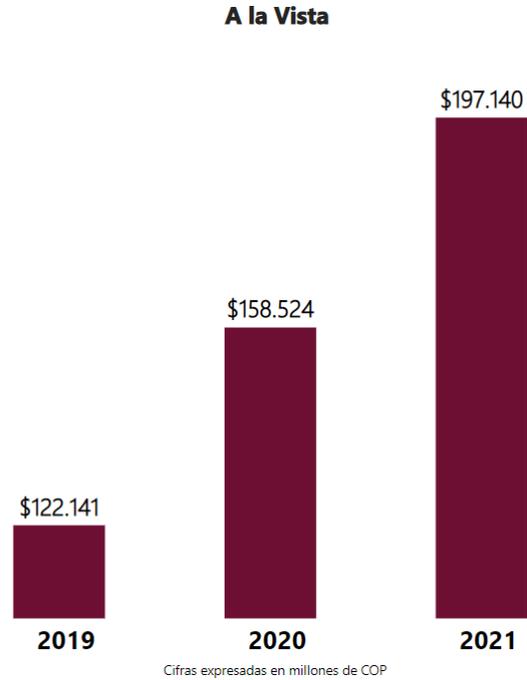
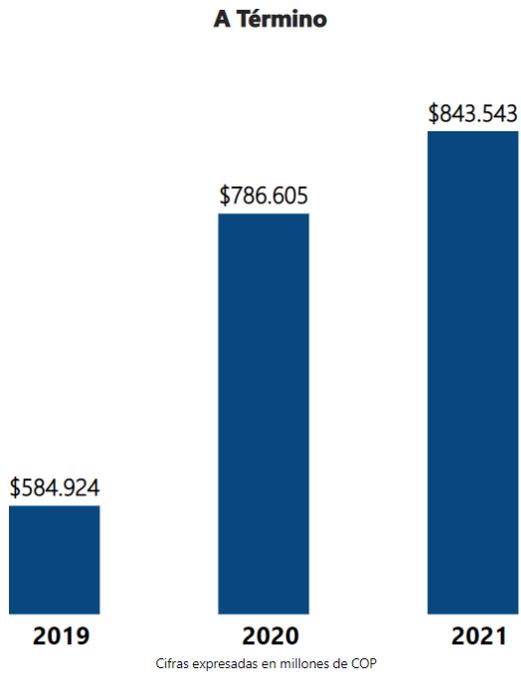
La composición del pasivo esta dada principalmente por los depósitos, con una participación del 91,64% sobre el total, que representa un monto de \$1.07 billones.



A continuación, se presentan los saldos de depósitos total y por producto:

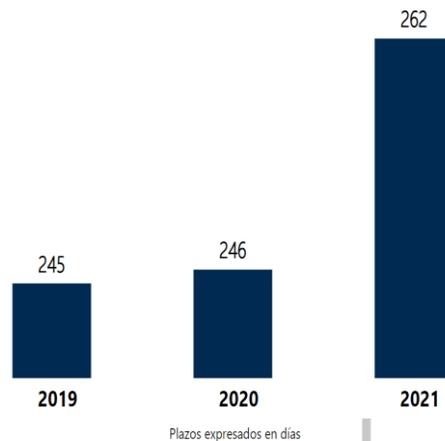
### Depósitos Total





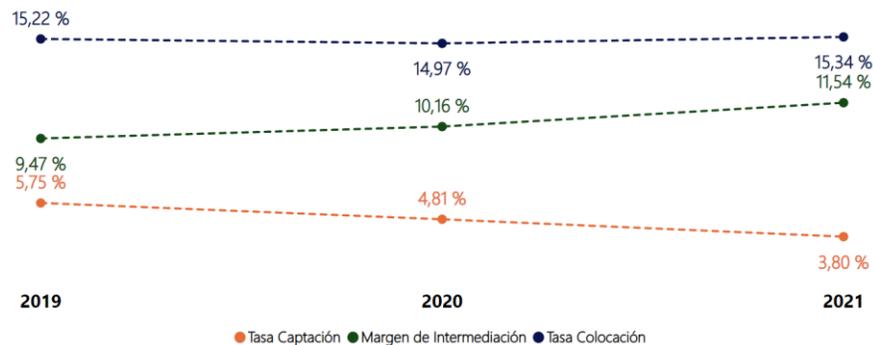
El plazo promedio ponderado de los depósitos pasó de 246 días en 2020 a 262 días al cierre de 2021 como se observa en la siguiente gráfica.

**Plazo Promedio Ponderado Depósitos**



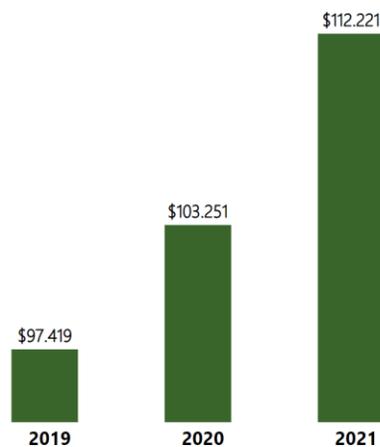
En cuanto a la tasa promedio ponderada de colocación, la misma tuvo un incremento de 34pb con respecto a la tasa de cierre del año 2020. A su turno, la tasa de captación cerró en 3.80%, disminuyendo en 101pb con respecto al año 2020. Por lo tanto, se presentó un incremento en el margen de intermediación en 138 pb entre el cierre de 2020 y el de 2021.

**Margen de Intermediación**



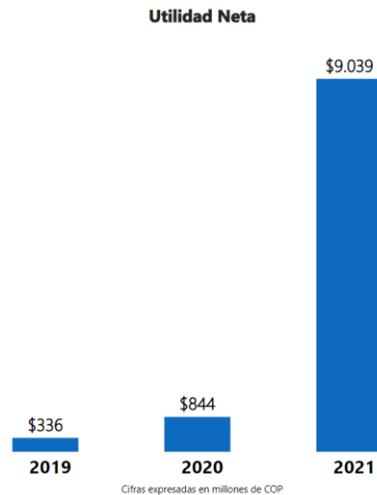
El patrimonio de la Compañía registró un incremento del 9% (\$8.971 millones), representado principalmente por el incremento de la utilidad de 2021.

**Patrimonio**

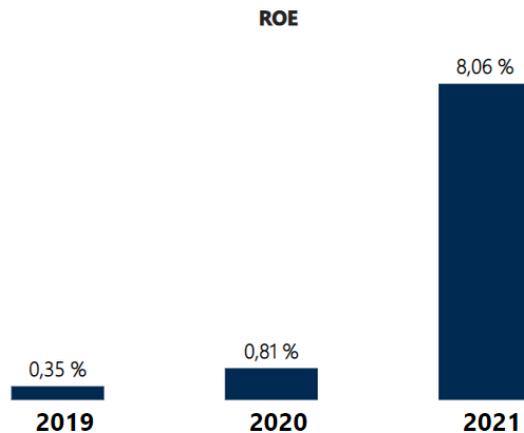


## 2.3. RESULTADOS DEL EJERCICIO

Al cierre del año 2021, la Compañía presentó unas utilidades netas de \$9.039 millones, esto debido principalmente al incremento en los ingresos por intereses de cartera, los cuales aumentaron en un 15% con respecto al año anterior. Así mismo, este crecimiento lo acompañó el resultado neto de las unidades de negocio, el cual incrementó en un 41,24% comparado en año 2021.

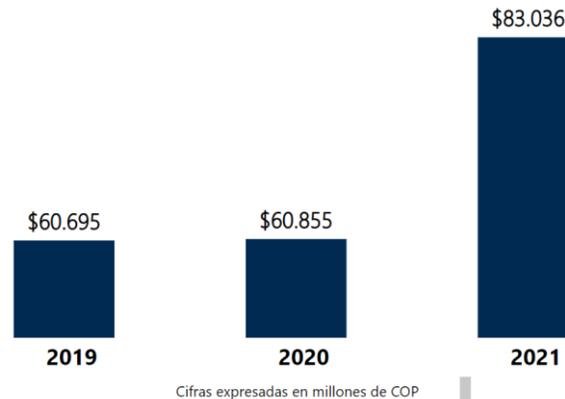


De acuerdo con la utilidad neta presentada en los últimos años, se observa un incremento en la rentabilidad de la Compañía, pasando de un 0,81% al cierre de 2020, al 8,09% al cierre de 2021, esto gracias al buen desempeño que se generó en el año 2021, y que permitió incrementar el beneficio de los accionistas.



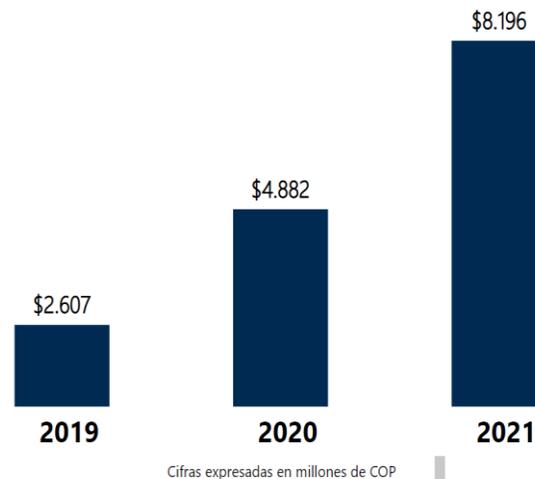
### 2.3.1. Unidad de Intermediación

El crecimiento de la unidad de intermediación se dio principalmente por el aumento en los ingresos netos generados por el crecimiento de la cartera y la disminución de los costos de fondeo, lo que permitió mejorar el margen de intermediación cerrando en el 11,54% siendo mayor al registrado al cierre de 2020.

**Resultado Bruto Unidad de Negocio - Intermediación**


### 2.3.2. Unidad de Banca Seguros

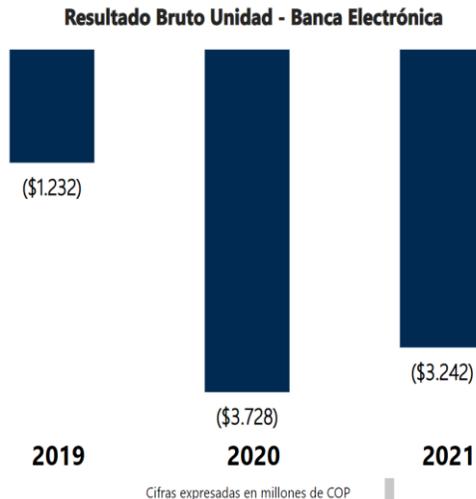
Al cierre de 2021, la unidad de Banca Seguros presentó un resultado bruto de \$8.196 millones de pesos, registrando un incremento del 67,9% con respecto al año anterior. Este crecimiento se dio principalmente por el aumento del recaudo del Core voluntario de Congarantías, el cual pasó de \$659 millones al cierre de 2020 a \$2.935 millones al cierre de 2021, lo que equivale a un incremento del 345,2%, seguido del aumento en el recaudo de seguros de vida deudores, el cual registro un incremento del 38,1%, pasando de \$3.080 millones en el 2020 a \$4.253 millones al cierre de 2021.

**Resultado Bruto Unidad - Banca Seguros**


### 2.3.3. Unidad de Banca Electrónica

Durante el año 2021, la unidad de banca electrónica presentó una leve mejora en sus resultados comparado con el año 2020. Lo anterior debido a que el ingreso por comisiones, tarifas interbancarias y cuotas de manejo incrementaron con respecto al 2020 en un 22,1%. En cuanto a los costos por comisiones, los mismos presentaron una disminución del 2,0% con respecto al año anterior.

Sin embargo, esta unidad ha sido utilizada para el subsidio de servicios para los clientes, principalmente para los asociados de la Cooperativa Juriscoop, a los cuales se les otorgaron subsidios (tarjeta de crédito, débito y servicios en cajeros electrónicos) cuyo valor ascendió a \$6.235 millones en 2021.



### 2.3.4. Unidad de Tesorería

En cuento a la unidad de Tesorería, en 2021, el promedio de los recursos administrados aumentó en un 17,46%, pasando de \$218.324 millones en 2020 a \$256.450 millones en 2021, presentando una rentabilidad promedio al cierre de 2021 de 1,78%, frente al 2,63% de 2020.

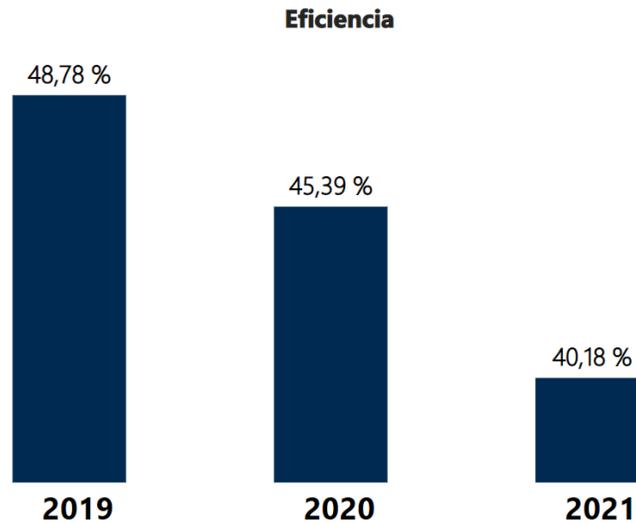
La estrategia de esta unidad fue conservadora, logrando así gestionar la mayor parte de los recursos administrados en instrumentos de corto plazo.



## 2.4. EFICIENCIA

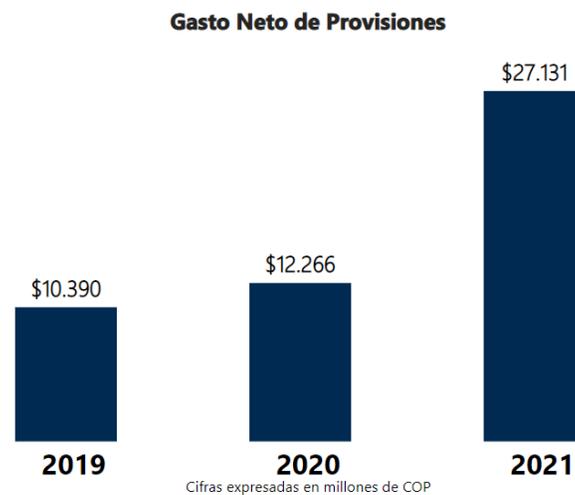
Financiera Juriscoop mejoró su indicador de eficiencia pasando del 45,39% en 2020 al 40,18% al cierre de 2021. Gracias a que el rubro de gastos de personal tuvo una ejecución frente al presupuesto del año 2021

del 84%, lo que significo un ahorro de \$3.633 millones, y frente a lo ejecutado en 2020 una disminución de \$626 millones.



## 2.5. PROVISIONES

En cuanto al gasto neto de provisiones, presento un incremento neto con respecto al cierre de 2021 de \$14.864 millones.



En el 2021 se mantuvo el impacto de la pandemia por Covid-19, lo que a su vez planteó un entorno complejo y de incertidumbre para la gestión de la cartera en el sector financiero, y en ese contexto, la ampliación del Programa de Atención a Deudores (PAD) hasta el 31 de agosto, enmarcó en alguna medida el comportamiento de la morosidad durante el año.

Desde la Financiera se adoptó la estrategia de garantizar que estos alivios en efecto se convirtieran en soluciones estructurales y de largo plazo para nuestros clientes; sin embargo, una vez se fueron venciendo estas medidas, un grupo pequeño de deudores no logró finalmente recuperar su capacidad de pago, por

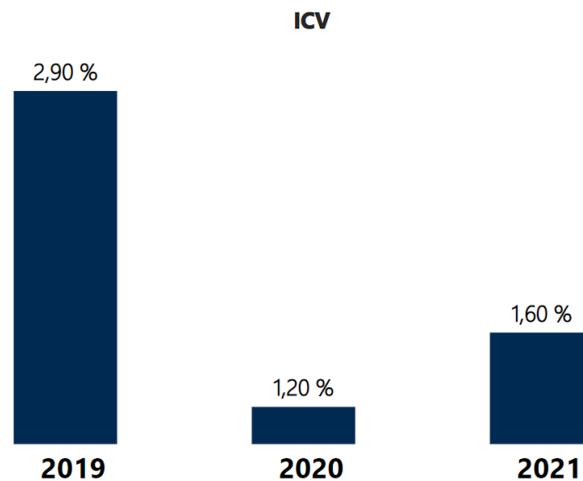
[Informe Gestión 2021](#)

lo que su gestión entró en el flujo habitual del proceso de recuperación de cartera y estos se abordaron con el set de mecanismos con los que cuenta la entidad. En ese contexto, a continuación, se presenta el balance del PAD con corte al 31 de agosto, fecha en la que finalizó dicho alivio:

<b>TOTAL PORTAFOLIO DE CONSUMO</b>			
	<b>#</b>	<b>Saldo Capital</b>	<b> %\$ Vs Total</b>
<b>Cartera total</b>	35.447	\$ 852.539	100,0%
<b>Seg 2 y 3</b>	7.107	\$ 183.880	21,6%
<b>Medidas Aplicadas</b>	5.709	\$ 132.301	15,5%
<b>Medidas Activas</b>	328	\$ 14.265	1,7%

Como podemos observar del cuadro anterior, al finalizar el PAD, solo el 1,7% de la cartera tenía una medida de alivio vigente y para el mes de diciembre, las medidas activas cerraron en menos del 0,1% (\$140 millones).

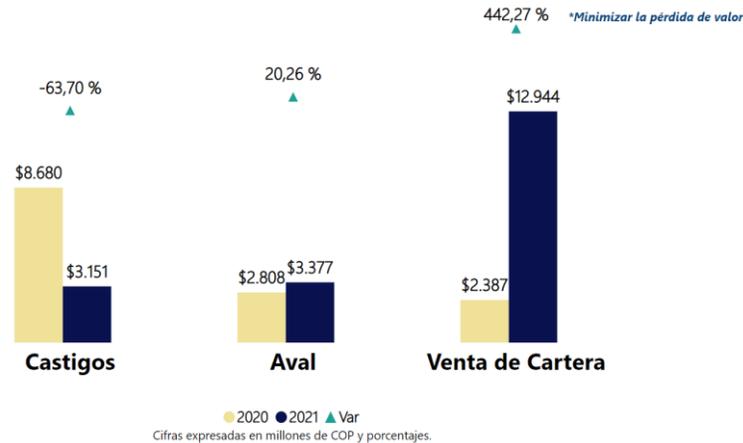
Para ilustrar mejor el comportamiento de la morosidad, en el siguiente gráfico se presenta el indicador de cartera vencida del portafolio de créditos de consumo (Libranza, Caja, Vehículos y Tarjeta de Crédito), en donde se observa un crecimiento porcentual sostenido de mayo a octubre y luego una tendencia de mejora hasta diciembre de 2021, la cual termina de consolidarse en el cierre del primer mes de 2022 (2,78%).



Sobre estos resultados, vale la pena resaltar la importancia del seguimiento diario del proceso de cobranza a través de la herramienta de Power BI, lo que nos permitió tener un monitoreo constante de sus principales indicadores, desde la gestión preventiva hasta el proceso jurídico y de recuperación de cartera castigada, así como también un control y seguimiento de nuestros canales (Casas externas, red de oficinas y abogados externos), en aras de mantener un alto desempeño en términos de productividad, eficiencia y efectividad.

Desde el punto de vista de estrategia de recuperación, se hizo un abordaje por capas, fortaleciendo en primera instancia, la gestión directa con los deudores de probabilidades alta y media de recuperación, a través de la implementación de campañas de localización y normalización. En un segundo nivel, se acudió al cobro del aval en las probabilidades de recuperación más bajas y/o largo plazo, y con cobertura de este mecanismo. En una tercera opción, se estableció la venta de cartera y, finalmente, el castigo de esta con

el propósito de ir revelando en libros con mayor precisión, el valor del portafolio. A continuación, la información de los 2 últimos años:



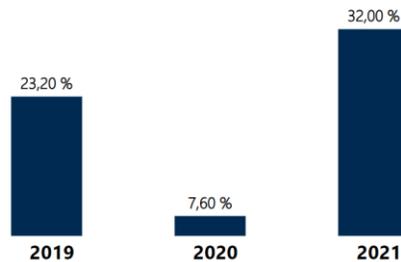
De otro lado, se realizaron algunos cambios en la estructura organizacional del proceso de recuperación, mediante la creación de una coordinación jurídica y otra operativa, lo que nos facilitó profundizar el seguimiento y apoyo a los abogados externos, así como también una medición constante, control y mejoramiento de procesos auxiliares como el envío de extractos, las reclamaciones a las aseguradoras, el cobro al aval y el pago oportuno a los proveedores del proceso.

Dados los cambios señalados en el párrafo anterior, se destaca el aumento en el recaudo de la cartera jurídica que pasa de \$1.431 millones en el año 2020 a \$2.666 millones en 2021, lo que significó un incremento del 86%. Así mismo, en el proceso seguros sobresale el hecho de que no se presentó durante el año, ningún rechazo por extemporaneidad en la reclamación sobre la póliza de vida deudores, esto gracias al riguroso seguimiento del proceso y al contrato suscrito con Registraduría Nacional que nos permite de manera oportuna identificar el fallecimiento de cualquiera de nuestros deudores.

Otro elemento relevante en la gestión y buen comportamiento de la cartera de la Compañía es el seguimiento riguroso al componente operativo que enmarca la gestión de recuperación del portafolio de libranza, de donde vale la pena señalar que este producto representa el 81% de la cartera de consumo y el 74% de la cartera total de la entidad.

De acuerdo con lo anterior, resulta pertinente enfatizar en la gestión de la cartera de clientes desvinculados, ya que este proceso busca esencialmente mantener la naturaleza del producto (pago de cuotas por descuento de nómina) identificando rápidamente cuándo el cliente tiene un nuevo empleador, de tal suerte que se puedan adelantar las gestiones correspondientes para volver a incorporar el descuento por nómina del crédito.

Al respecto, es de indicar que previo a la pandemia (feb-2020), tuvimos una efectividad de 22% del potencial de reincorporación con una cartera de cerca de \$2.000 millones, cerrando en diciembre del mismo año con una efectividad del 7,6%. Ahora en diciembre de 2021, este indicador alcanzó el 32% de reincorporación con una cartera de \$12.800 millones, situación que plantea un panorama de menor riesgo para esta fracción del portafolio durante el año 2022. En el siguiente cuadro se presenta la evolución de la efectividad del proceso de reincorporaciones en el segundo semestre de 2021:

**Evolución de la Efectividad del Proceso de Re-Incorporaciones**


Otro aspecto para resaltar durante este año 2021 en la gestión operativa del producto de libranza, fue la gestión de los listados de las prenomas, información que nos permite identificar fallas en el proceso operativo del descuento de las cuotas del siguiente mes y a identificar, de manera anticipada, los clientes desvinculados, ya que cerramos el 2021 con un indicador del 93% vs un promedio en el 2020 del 83,3%.

Finalmente, en lo relacionado con la provisión de cartera durante el año 2021 y no obstante su aumento frente al año inmediatamente anterior, cabe destacar la mejora en la recuperación de gasto de provisión por \$1.000 millones, ya descontando el efecto del Componente Individual Contracíclico; y el hecho de que los nuevos desembolsos pesaron en este rubro \$14.130 millones más que en 2020, explicado esto en buena medida por el crecimiento de la cartera y el aumento en los plazos de originación de libranza.

## 2.6. IMPUESTO DIFERIDO Y CRÉDITOS FISCALES

La Financiera Juriscoop durante el año 2021 amortizó el impuesto diferido con cargo al gasto por impuesto a las ganancias en una suma de \$4.635 millones, sobre la base de la renta líquida, calculada de conformidad con las normas tributarias establecidas en el Estatuto Tributario Nacional y las normas que lo reglamentan.

En este sentido, el cálculo de la renta líquida le permitió a la Financiera Juriscoop compensar créditos fiscales (pérdidas fiscales y excesos de renta presuntiva) por un monto de \$13.243 millones, lo que representa no tener que pagar impuestos por la suma de \$4.635 millones. De otra parte, y de conformidad con lo establecido en la NIC 12, la Compañía reconoció en el año 2021 activo por impuesto diferido en un monto de \$ 2.895 millones, atendiendo a la capacidad de generar rentas líquidas futuras, determinadas con fundamento en las proyecciones de la compañía. Este reconocimiento representa para la Financiera la capacidad de amortizar \$6.207 millones (ahorro impositivo) que representa amortizar créditos fiscales sobre la base de renta líquida en el año 2022, en un monto de \$17.735 millones.

Por su parte, en el año 2021 la Financiera solicitó la devolución del saldo a favor sobre la renta del año 2020 en la suma de \$4.908 millones, los cuales fueron devueltos a través de TIDIS. Finalmente es importante resaltar que el ahorro impositivo por la utilización de los créditos fiscales (pérdidas y exceso de renta presuntiva) permitieron que la Financiera generara un ahorro impositivo de \$7.724 millones, reflejados en las declaraciones de renta 2019, 2020, y 2021, tal y como se presenta a continuación:

AÑO	Créditos Fiscales utilizados	Ahorro Impositivo	Tasa Impositiva
2019	\$ 5.116	\$ 1.688	33%
2020	\$ 4.376	\$ 1.400	32%
2021	\$ 13.244	\$ 4.635	35%
	<b>\$ 22.736</b>	<b>\$ 7.724</b>	

Valores expresados en millones de pesos



# 3. CLIENTES

### 3.1. GESTIÓN DE CLIENTES

Nuestros clientes son pilar y centro de nuestra estrategia corporativa como Grupo Empresarial, con base en lo cual buscamos ser un aliado permanente en el cumplimiento de sus sueños, brindando un servicio de calidad que nos permita asegurar experiencias memorables, al mismo tiempo que generar una relación de largo plazo.

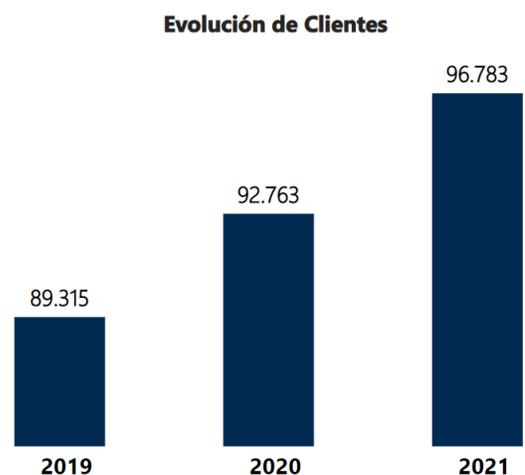
Comprometidos con generar ofertas de valor personalizadas y ajustadas a las necesidades financieras de cada uno de nuestros clientes, avanzamos en nuestra estrategia para brindar soluciones financieras mucho más ágiles, fáciles y efectivas en las que invertimos importantes recursos en tecnología, mercadeo digital, data y analítica. De acuerdo con las nuevas tendencias de mercado, contamos con un área de inteligencia de negocios que trabaja en la planeación, análisis, ejecución y medición de impacto de campañas, que impulsan la venta de nuestros productos a través de diferentes plataformas.

En el segundo semestre de 2021, fortalecimos la alianza que tenemos con Ubuntec para ofrecer a nuestros asesores comerciales nuevas herramientas digitales, con lo cual hemos logrado mayor vinculación de clientes con tiempos de respuesta y desembolsos más competitivos por canales digitales, agilizando el proceso y dinamizando la gestión del servicio prestado. Adicionalmente, avanzamos en el desarrollo de campañas estratégicas gracias a la implementación del CRM y modelo de actuación comercial, para facilitar el conocimiento de los hábitos de uso de los productos de nuestros clientes y su comportamiento en el sector, lo que nos permite generar nuevas oportunidades de negocio, basados en ofertas integrales que generen valor a nuestros clientes.

Como parte de los planes de desarrollo de productos para clientes, en 2021 logramos la formalización de una estrategia comercial basada en la segmentación de los clientes y asignación de portafolios, manteniendo de esta manera la propuesta de valor por segmento; el desarrollo de la Inteligencia de negocios; la gestión de clientes en todo el ciclo de vida con la Compañía (Atracción, Vinculación, Profundización, Fidelización y Retención); la definición de modelos comerciales y una estrategia de fortalecimiento de los canales de atención a clientes y potencialización del CRM en la organización, todo ello permitiendo el fortalecimiento de la oferta de valor.

Como resultado de esta labor, durante 2021 la entidad consolida la estrategia de relacionamiento con el cliente, con el fin asegurar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y tamaño, a través del conocimiento de sus nichos de mercado, ajuste de su propuesta de valor, incorporación de conceptos de inteligencia de negocios, administración del ciclo de gestión de clientes, fortalecimiento de los modelos comerciales y desarrollo de la estrategia con énfasis en transformación digital.

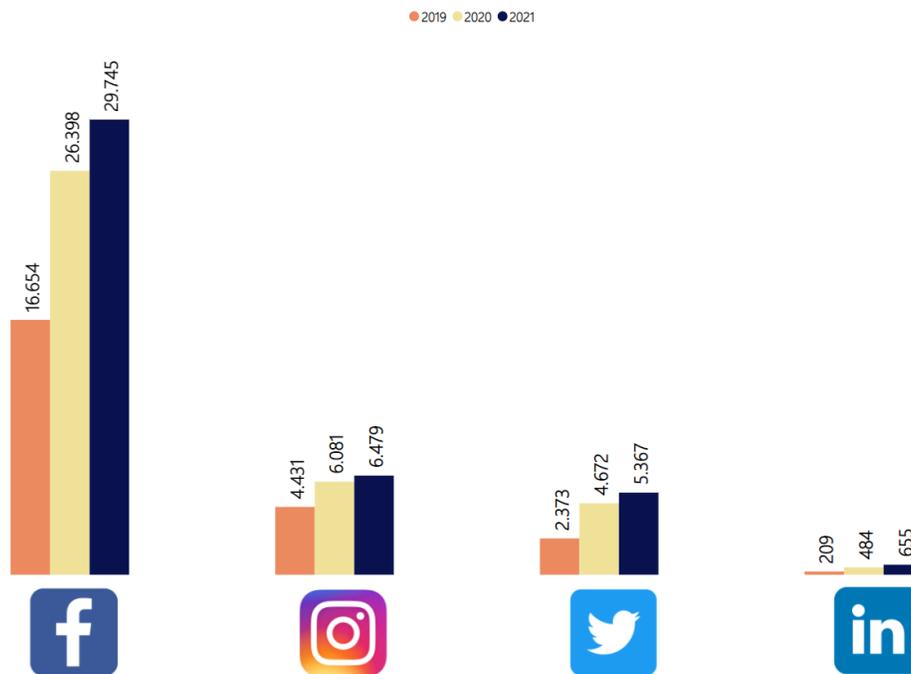
Gracias a ello, en el año analizado, se registró un crecimiento de 4.020 en la cantidad de clientes con respecto a 2020, pasando de 92.763 clientes en el 2020 a 96.783 en el cierre de 2021.



### 3.1.1. Marketing Digital como Eje de Atracción de Nuevos Clientes

Nuestros esfuerzos están divididos en dos grandes metodologías, pauta digital y estrategia de posicionamiento orgánico. A partir de un trabajo de segmentación de nuestros clientes, teniendo en cuenta sus necesidades específicas, generamos campañas en Google, Facebook e Instagram, brindándoles la solución financiera digital que requieren, de forma ágil y segura. También trabajamos en la estrategia de posicionamiento orgánico en motores de búsqueda, lo que contribuye a atraer nuevos clientes interesados en productos específicos sin pagar en las plataformas. Para conseguirlo, realizamos ajustes a nuestro sitio web para que responda a las exigencias de los motores de búsqueda y generamos contenidos guiados por las necesidades de las personas que buscan productos digitales por internet.

Gracias a esto, se han logrado unos excelentes resultados en cada una de nuestras redes sociales teniendo un crecimiento en Facebook del 13%, Instagram del 7%, Twitter del 8% y LinkedIn del 35% con respecto al año 2020, alcanzando así que más del 30% de nuestros clientes se encuentren en las redes sociales del Grupo.

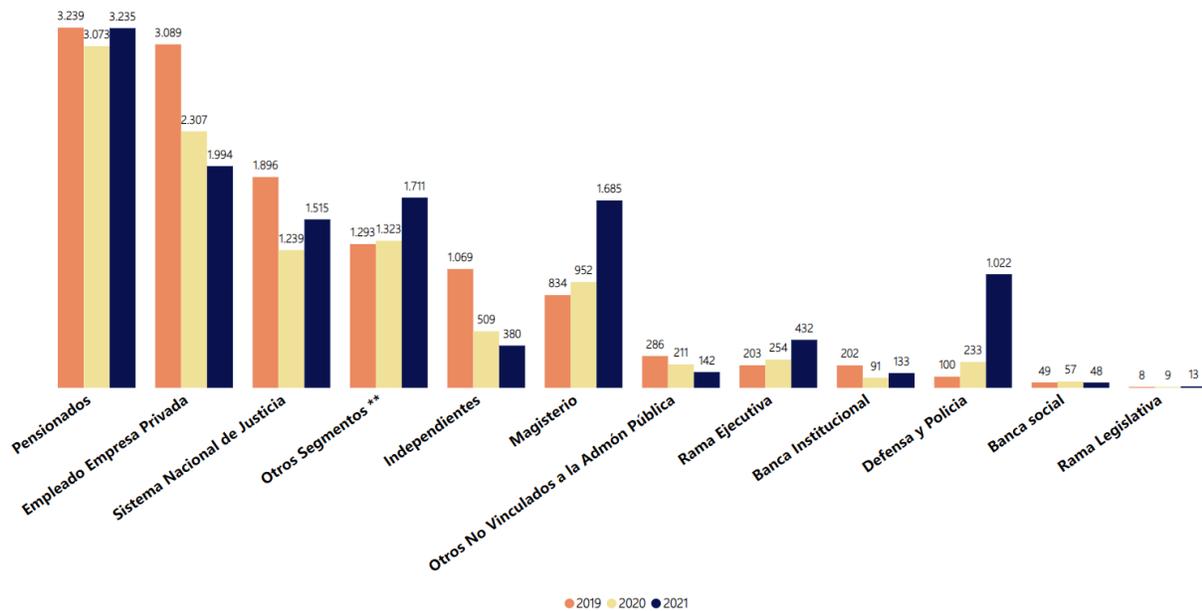


Con el fin de generar una mayor atracción por parte de los clientes hacia la entidad, se realizaron inversiones en Facebook y Google, con el propósito de aumentar la visibilidad en un ecosistema digital, mostrando a Financiera Juriscoop dentro de las primeras compañías en la búsqueda de productos financieros.

### 3.1.2. Vinculación

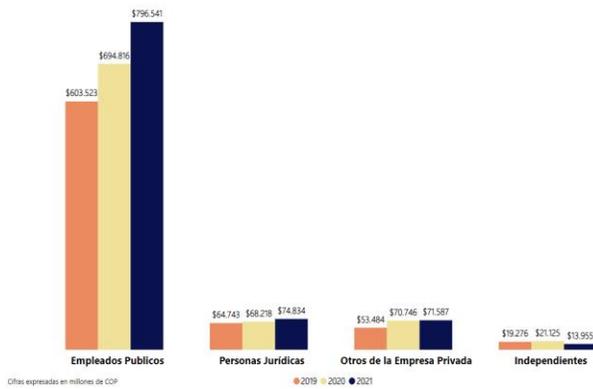
La oferta de valor de la compañía se orientó hacia los nichos de mercado y segmentos definidos en su direccionamiento estratégico, esto es, principalmente personas naturales asalariadas (tanto del sector público como del sector privado), con lo cual tuvimos durante el año 2021 el ingreso de 12.310 clientes nuevos, lo que representa un crecimiento del 20% con respecto al 2020.

**Vinculaciones**

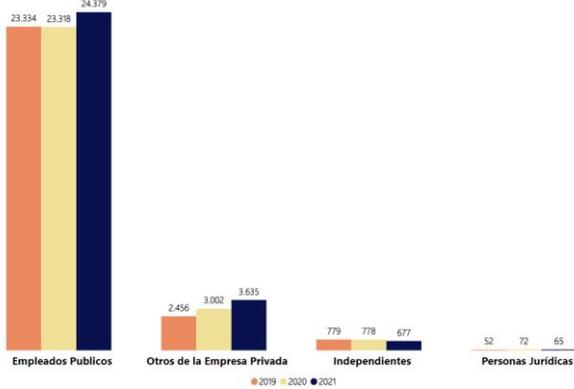


Con base en el crecimiento del 12% registrado en el saldo de cartera comparado entre 2020 vs 2021, se tuvo un incremento en la cantidad de clientes con crédito otorgado por la Financiera Juriscoop, pasando de 27.710 clientes en el 2020 a 28.756 al cierre de 2021, beneficiando durante el año a 16.221 clientes con créditos.

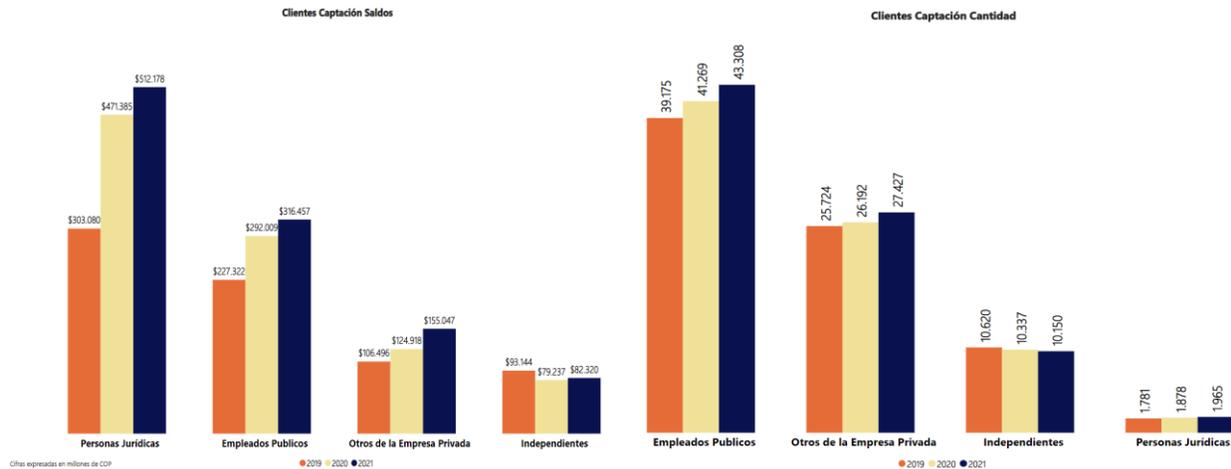
Clientes Cartera Saldos



Clientes Cartera Cantidad



Por el lado de las captaciones, tuvimos un crecimiento de 3.174 clientes con productos ahorro (CDT's, Cuentas de Ahorro y demás) pasando de 79.676 clientes en 2020 a 82.850 clientes al cierre del año 2021. Durante el año 1.622 clientes abrieron productos de inversión nuevos por un monto de \$272.435 millones.



Con el ánimo de incrementar nuestra presencia y lograr mayor profundización en las empresas públicas del país, fortalecimos la relación con las pagadurías con nuestro plan de relacionamiento B2B brindando apoyo a su plan de bienestar en el año.

### 3.1.3. Profundización

Al cierre del mes de diciembre de 2021, se alcanzó un índice de venta cruzada de 3,5 productos en promedio para los clientes con productos de colocación y de 2,08 productos para los clientes con productos de captación. En comparación con los años 2019 y 2020, el índice de profundización fue en promedio de 2 productos por cliente, mejorando notablemente en indicador en el 2021, esto fue gracias a las estrategias que incentivan la profundización con productos complementarios de banca de seguros, asistencias entre otros, fomentando posicionamiento con beneficios en los productos financieros que permiten fortalecer la relación de clientes y asociados generando sostenibilidad en la competencia.

### 3.1.4. Fidelización

Premiamos la fidelidad de nuestros clientes con grandes beneficios para que cumplan sus sueños, así:

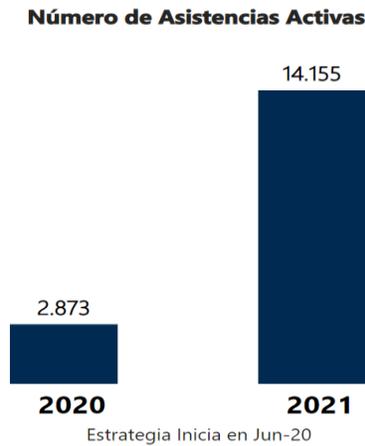
**Exoneraciones:** 4.040 clientes de tarjeta de crédito y 933 clientes de tarjeta débito sin cuota de manejo para un total de 4.973 exoneraciones a nuestros clientes más leales. Las exoneraciones para el 2019 y 2020 fueron de 2.755 y 4.016 respectivamente

**Beneficio al Asociado y al Cliente:** Beneficiamos a 10,946 clientes de la Financiera Juriscoop durante 2021 con tasas preferenciales en sus créditos, beneficio aplicado al 15,59% de los desembolsos en comparación con el 2020 se tuvo un crecimiento del 9% en el cual se beneficiaron a 10.026 clientes.

**Rentabilidad de las captaciones:** se beneficiaron 29.911 clientes y asociados en los productos del pasivo, contribuciones asignadas a la fuerza comercial, para atención a nuestros clientes y asociados de segmento Premium y preferente donde ascendieron a la suma de \$2.786 millones.

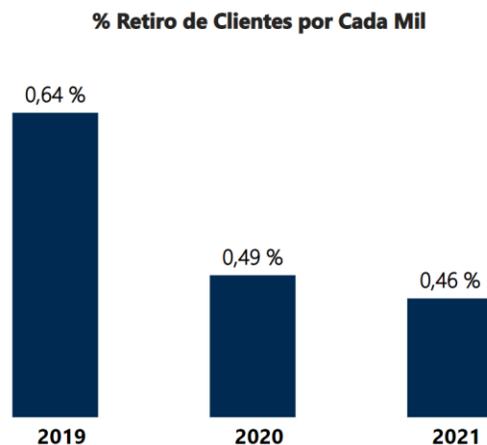
**Privilegios Juriscoop:** En el segundo semestre de 2021, creamos una alianza para brindar un programa exclusivo para nuestros clientes y asociados que les permite acceder a un sin número de descuentos en diferentes categorías como hogar, tecnología, salud, educación, viajes, entre otros, buscando hacer realidad los sueños de los que hacen parte de nuestra familia.

**Asistencias Vamos Contigo:** Atributos especiales para nuestros clientes que poseen productos de crédito, quienes pueden disfrutar de asistencias sin costo alguno en temas relacionados con salud, hogar, vehículos, entre otros. Al cierre de diciembre de 2021, cerramos con 14.155 clientes con acceso al paquete de asistencias, con un crecimiento del 20.30% con respecto al año anterior.



### 3.1.5. Retención

Gracias a la gestión realizada en 2021 con base en las campañas que buscaban fidelizar a los clientes a través de la profundización de su portafolio y retanqueos de créditos próximos a vencer, se generaron barreras de salida logrando una reducción del indicador de retención, que al cierre de 2020 fue del 0.49%, al 0.46% en 2021. Adicionalmente, como valores agregados para los clientes, se entregaron como parte del modelo de fidelización, asistencias gratuitas y descuentos especiales a través de la App la cual cuenta con más de 1.500 comercios aliados. A continuación, se muestra el resultado de la gestión de retención:



## 3.2. EXPERIENCIA AL CLIENTE

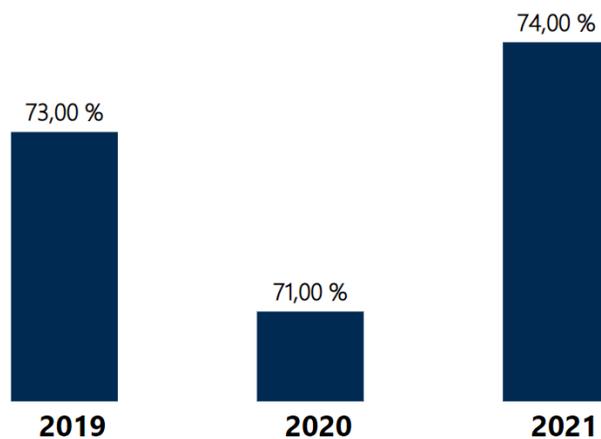
Con el objetivo de fortalecer nuestra estrategia de servicio, continuamos trabajando en una cultura organizacional enfocada en el entendimiento de las necesidades de nuestros clientes, para generar mejores experiencias que nos permitan mantener una relación de cercanía, siendo un aliado clave en su vida, logrando su lealtad y recomendación.

Para lograr este objetivo, la Compañía amplió su estructura organizacional para dar cumplimiento a nuestra oferta de valor y hacer realidad las oportunidades de mejora en las que hemos venido trabajando, generando una mayor cultura de servicio y movilizándolo el NPS (Net Promoter Score), indicador de recomendación de nuestros clientes. De esta forma, se han originado sinergias entre los diferentes procesos de la organización para fortalecer la experiencia del cliente desde el origen de las iniciativas o del desarrollo de productos.

Para Financiera Juriscoop, continuar fortaleciendo la estrategia corporativa de relacionamiento con el cliente a través de brindarle experiencias únicas, es un propósito en el que se trabaja día a día. Para ello, la compañía tiene establecido un esquema de control que permite monitorear el cumplimiento de nuestra oferta de valor a través del tablero de medición de satisfacción que incluye el seguimiento de 4 indicadores: i) La voz del cliente, que se mide a partir de encuestas de satisfacción; ii) atención a las Peticiones, Quejas y Reclamos; iii) el indicador de retención de clientes y iv) el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de crédito de nuestros clientes.

Producto de la labor adelantada, durante el 2021 logramos subir a un nivel del 74% en nuestro tablero de medición de satisfacción luego de haber bajado a niveles del 71% en el año 2020.

**Tablero Satisfacción**



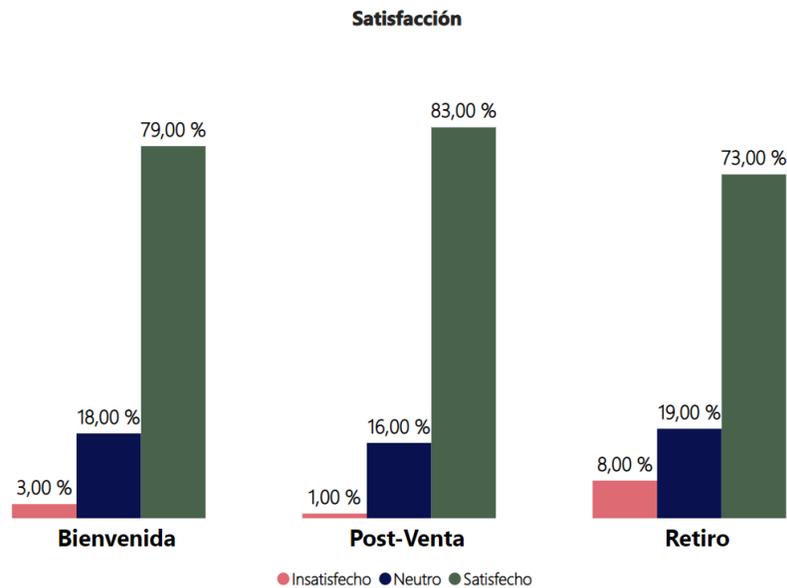
Es resultado se obtiene gracias a la evolución positiva que tuvimos en los cuatro factores evaluados y que procedemos a analizar a continuación.

### 1. Escuchar la voz del cliente

Durante 2021 adoptamos como variable estratégica la métrica NPS y la incorporamos en los tableros de gestión como el principal indicador para monitorear la experiencia de cliente. Se trabajó en recopilar, analizar y comprender lo que nos manifestaron nuestros clientes a través de los diferentes canales, cuya retroalimentación fue un factor fundamental para establecer planes de mejora en nuestros productos, procesos y servicios de compañía mejorando su experiencia de principio a fin, por medio de mediciones de satisfacción, monitoreos, blue print, PQR's entre otros.

Con respecto a las mediciones de satisfacción, las mismas se realizaron por medio de nuestro call center con un total de 30.037 encuestas que hacen esa medición y NPS, evidenciando que el 78.33% de los encuestados se encuentren satisfechos. Estas mediciones se realizan en tres momentos importantes como lo son Bienvenida, Posventa y Retiros, obteniendo los siguientes resultados:

[Informe Gestión 2021](#)



Durante 2021 continuamos trabajando en pro de nuestros clientes a quienes les pedimos que calificaran, en una escala de 1 a 5, su grado de satisfacción, indicador que para el cierre del año se ubicó en el 4,68%, mostrando así una importante mejora de 0,13 % en comparación con el año 2020, anualidad en la que se registró un indicador de satisfacción 4,55%.

A partir de la información recopilada en las encuestas ya referidas se desplegó un plan de acción que permitió atender las principales inquietudes planteadas por aquellos clientes que manifestaron insatisfacción en el servicio brindado, el cual considero los siguientes aspectos:

- **Cultura Organizacional.** La gestión durante 2021 en el frente de Cultura Organizacional se enfocó en trabajar en el plan de servicio, resaltando el fortalecimiento de nuestros pilares de amabilidad, calidad y facilidad en los procesos de atención y actuación comercial, cuya finalidad es atender las necesidades de los clientes con soluciones oportunas, enfatizando el rol de cada colaborador para hacer sentir al cliente único e importante.

Para lograr alienación a todo nivel respecto de la importancia de cumplir con la promesa de valor, tanto en procesos de contacto directo con el cliente como en procesos centralizados de soporte, se implementó la medición de satisfacción de nuestro cliente interno permitiéndonos un mejoramiento continuo en la cultura de la Compañía en procesos y calidad en el servicio, cuyo enfoque es brindar experiencias memorables a los clientes internos. Adicionalmente, también se realizaron talleres de sensibilización y actitud de servicio en los que se resaltó la importancia de contar con un excelente servicio a nuestro cliente interno, que posteriormente se verá impactado en nuestro cliente externo.

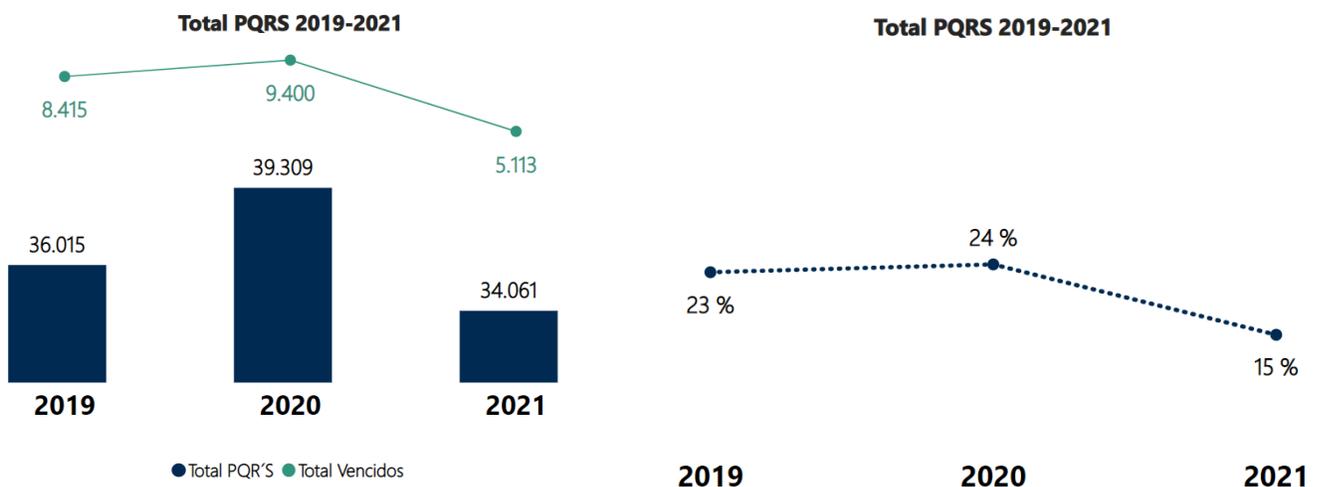
- **Auditorías de Servicio.** Estas auditorías permitieron validar al interior de la Compañía si nuestros protocolos, políticas, estándares de servicio, lineamientos y buenas prácticas se están cumpliendo en pro de aumentar la satisfacción de los clientes, buscando siempre su mejor experiencia en cada momento de verdad. Los mecanismos más utilizados para lograr un mejor servicio son los clientes incógnitos presenciales y telefónicos, la calificación de protocolos de atención y los indicadores de servicio en nuestras oficinas.

- **Capacitación y Entrenamiento.** Se realizaron capacitaciones a todo el personal de la compañía en temas relacionados con nuestra oferta de valor (productos y servicios) y el uso de herramientas tecnológicas puestas a disposición de la compañía para mejorar la experiencia del cliente.
- **Fortalecimiento Canal Call Center.** Hemos trabajado con la central telefónica para fortalecer este canal para hacerlos más ágil para nuestros clientes y por esa vía lograr un impacto favorable en cada contacto, a través de la eficiencia, calidad y satisfacción. Asimismo, aceleramos el proceso de implementación de buenas prácticas del mercado, a través de un aliado experto en la operación de este tipo de canal.
- **Monitoreo de Redes Sociales.** Conocer y analizar el comportamiento de nuestras redes sociales de manera permanente nos da la oportunidad de entender de primera mano los gustos, hábitos y tendencias de nuestros clientes y seguidores, con el fin de generar planes de mejora que contribuyan a incrementar las visitas, interacciones y recomendaciones de nuestros clientes. Adicionalmente, lo anterior permite trabajar en el posicionamiento de nuestra marca en un ámbito digital.

## 2. Atención a las Peticiones, Quejas y Reclamos de los Clientes

En 2021 se realizó un cambio en el enfoque de la gestión de PQRS, dándole un rol estratégico para la mejora de la experiencia al cliente, en consideración a que las solicitudes se toman como una oportunidad de mejora, constituyendo uno de los principales insumos para mejorar los procesos desde la perspectiva de las personas y la tecnología.

Gracias a la adopción de acciones para mitigar las causas generadoras de inconformidad por parte del cliente (acciones preventivas), durante el año 2021 experimentamos una disminución del 13% en el total de PQRS recibidas de parte de nuestros clientes, pasando de 39.309 en 2020 a 34.061 en 2021.

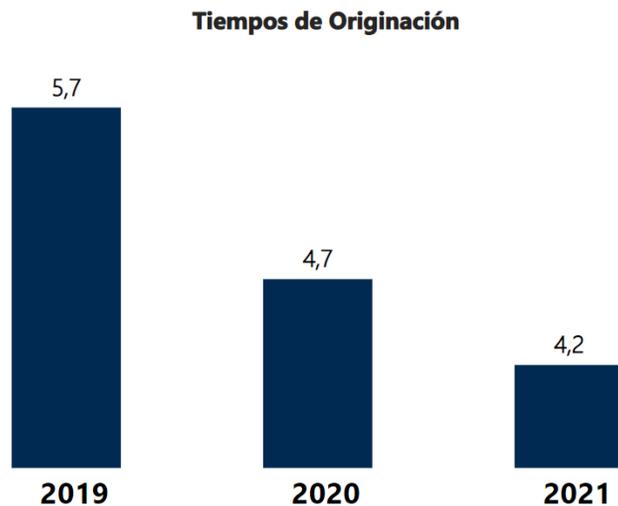


Así mismo, producto de los ajustes en el modelo de atención de las peticiones, quejas y reclamos, logramos una reducción importante en los tiempos de respuesta a los clientes lo que se tradujo como beneficio adicional una reducción del 46% en el número de casos en los cuales la respuesta no se da de manera oportuna, pasando de 9.400 en 2020 a 5.113 en 2021. Dentro de los planes de acción que se implementaron están:

- Mejoramiento de los reportes de aplicación de pagos de créditos de consumo, para reducir las reclamaciones por esta causa.
- Devolución inmediata de retiros no entregados por cajero automático de acuerdo con la segmentación del cliente.
- Automatización de los certificados de saldo para productos de crédito de consumo.
- Estrategia de atención preferencial para los clientes premium y preferente plus, para las solicitudes de seguro de vida deudor para fallecidos.
- Otorgamiento de atribuciones al equipo encargado de la gestión de PQRS de la entidad, para una atención eficiente a las solicitudes de los clientes.

### 3. Tiempo de respuesta a las solicitudes de crédito

De otro lado, es importante señalar que los tiempos en el proceso de originación de créditos tuvieron también una tendencia positiva, pasando de un promedio por encima de 4,7 días en el 2020, a un promedio de 3,6 días el último trimestre del 2021. Para ilustrar con mayor detalle la tendencia y comportamiento de este indicador se presenta el siguiente gráfico:



Este logro se alcanzó como producto de la depuración de los procesos, la implementación de alternativas completamente digitales y la incorporación de mecanismos de identificación biométrica de autogestión, firma digital de documentos y procesos automáticos para el almacenamiento y custodia de documentos y garantías.

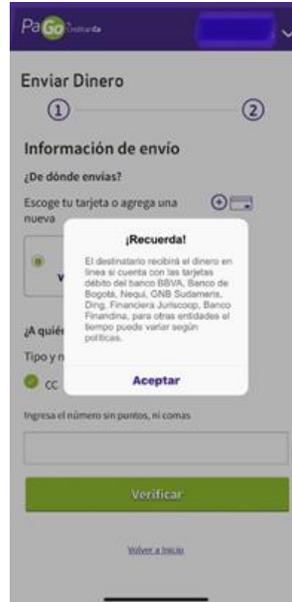


# 4. PROCESO INTERNO Y FORMACIÓN

## 4.1. MEJORA EN LA OFERTA DE VALOR CON LA TECNOLOGIA

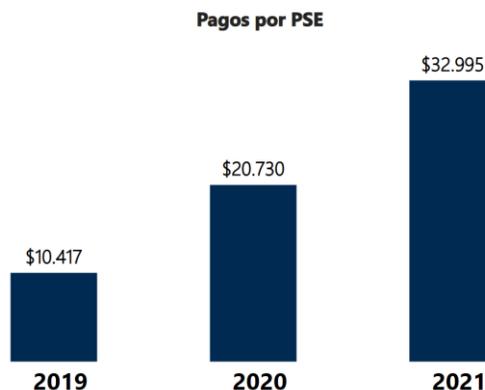
### 4.1.1. En nuestros canales transaccionales

Nuestra plataforma de pago “PaGo” permite a los clientes realizar transferencias sin costo y de manera inmediata a seis bancos que hacen parte de esta plataforma (BBVA, Banco de Bogotá, Finandina, Sudameris, Nequi y Financiera Juriscoop). Desde su lanzamiento en el mes de abril de 2021, se realizaron 388 transacciones por un valor total de \$132 millones de pesos.



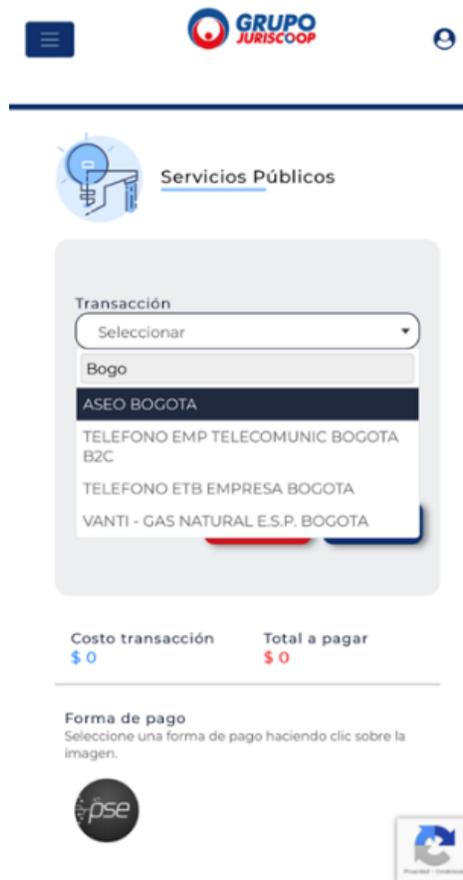
De igual manera desde abril de 2021, los clientes pueden realizar pagos con su tarjeta débito en las plataformas digitales de entretenimiento tales como Spotify, Netflix, entre otras. En 2021, se realizaron 6866 transacciones de este tipo por valor de \$750 millones de pesos.

En la plataforma PSE se mejoró la experiencia al cliente, permitiéndole realizar pagos de sus productos con las empresas del Grupo Juriscoop, tanto de ahorro como de crédito, bien sea con la cuenta de ahorros de Financiera Juriscoop o con la de otra entidad bancaria. Adicionalmente, también permite realizar el pago con tarjeta de crédito de cualquier banco, lo que permitió alcanzar un recaudo de \$32.995 millones representados en 37.068 operaciones durante 2021.



Cifras expresadas en millones de COP

Nuevo servicio de Market Place botón pagos PSE, mejorar la experiencia de nuestros clientes y facilitar su día a día, en la plataforma PSE se implementaron las opciones de pagos de recargas, contenido digital, servicios públicos, convenios privados e Impuestos, bien sea con la cuenta de ahorros de Financiera Juriscoop o con la de otra entidad bancaria, servicios que, desde su implementación en agosto de 2021, han permitido la realización de 139 operaciones por valor de \$10.5 millones.



Reformamos nuestra página web, la cual permite una mejor navegación y experiencia con el usuario, siendo esta más intuitiva tanto en términos de consulta, comunicación como en solicitudes que el consumidor presente.



### 4.1.2. Transformación Digital

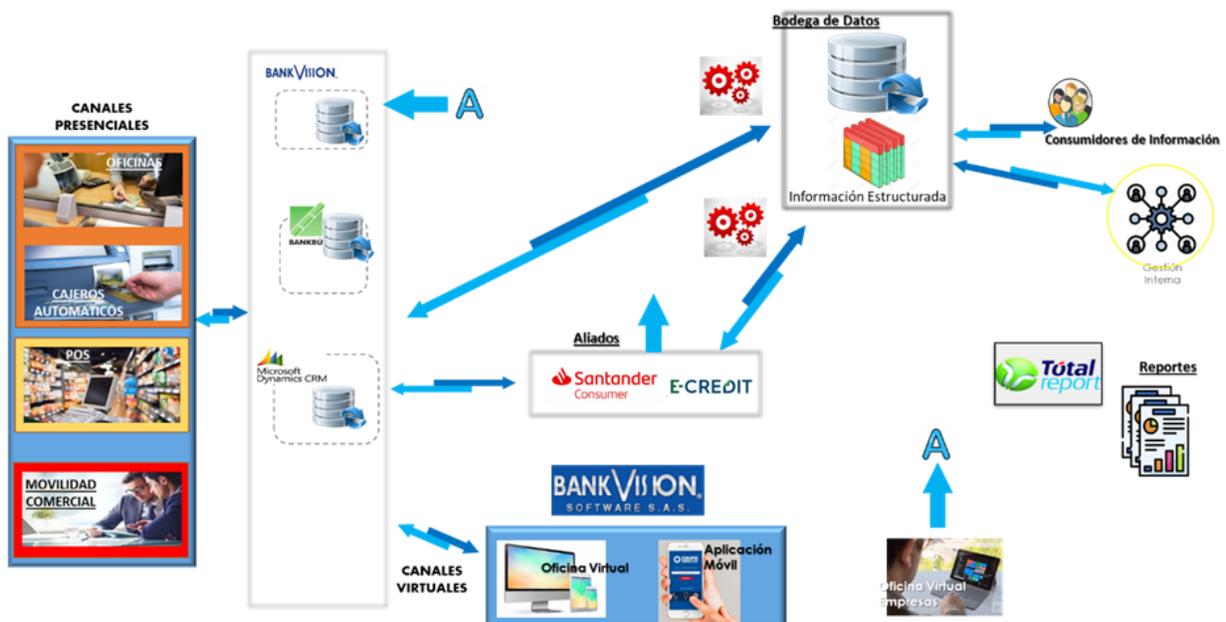
El nuevo formulario de solicitud allí implementado nos permite tener una información clara de lo que el cliente requiere con lo cual se genera una oferta de valor de manera más precisa y asertiva.



Nuestro proceso de validación ID ahora es más amigable y sin necesidad de salir de casa, en 6 sencillos pasos se podrá hacer la validación de identidad de nuestros clientes y, de esta manera, facilitar el proceso de adquisición de su producto, permitiéndonos brindar seguridad, amabilidad y confianza en la transacción.

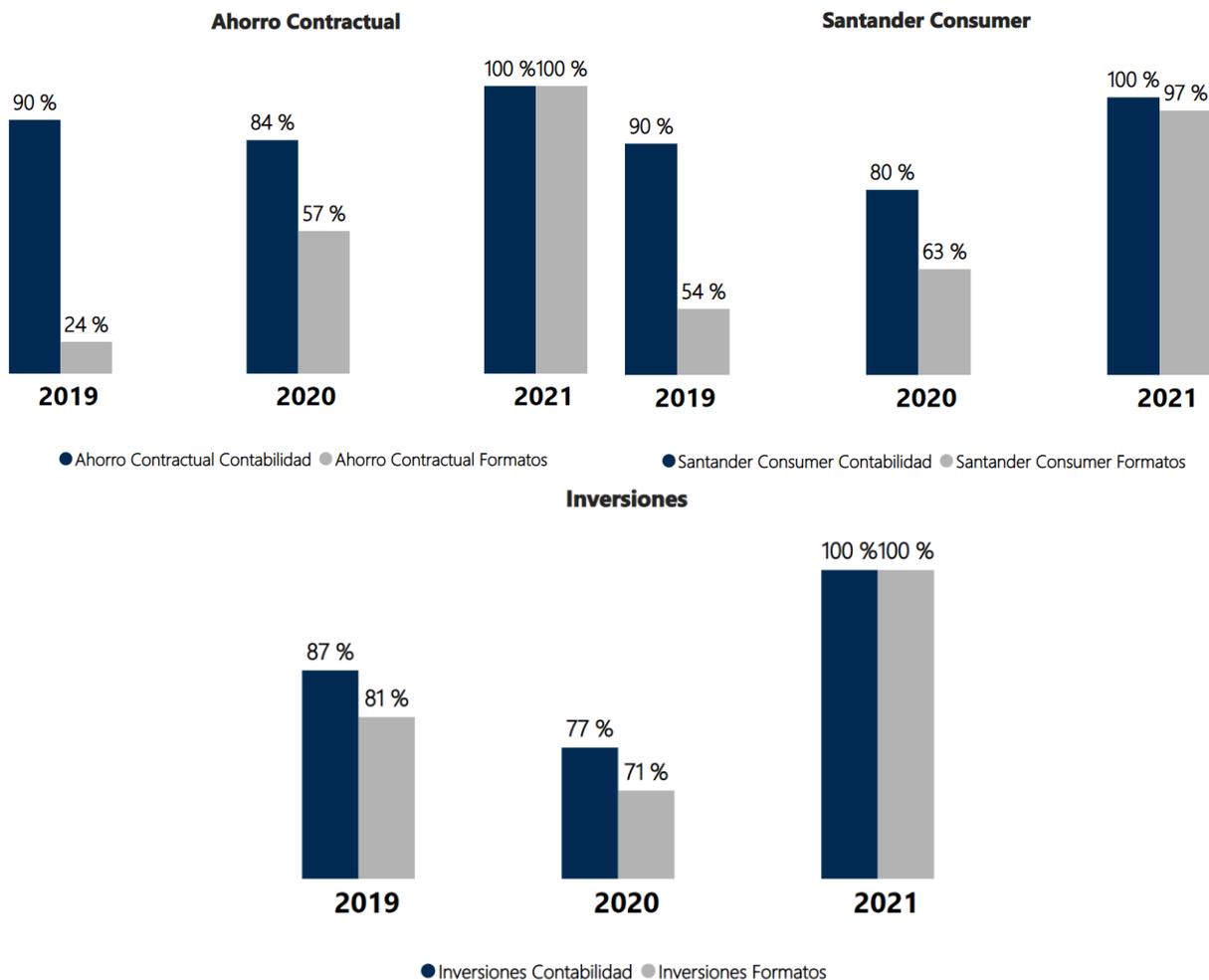
Durante el año 2021, la Financiera Juriscoop implementó una estrategia tecnológica que buscó la optimización de su arquitectura mediante la implementación de proyectos con las mejores prácticas de metodologías ágiles, tales como la adopción de tecnologías expertas, el desarrollo de victorias tempranas en sprint cortos y la conexión de funcionalidades existentes para reducir la carga en desarrollos. De esta forma, la entidad logró dar pasos importantes en la consecución de la arquitectura objetivo la cual se muestra a continuación:

Arquitectura Objetivo



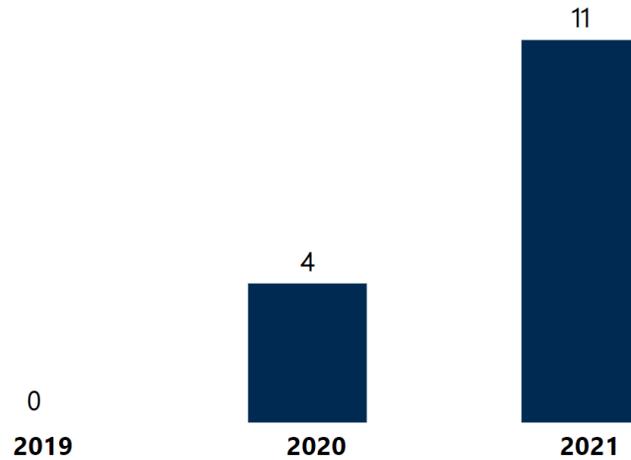
En este sentido, el cierre de proyectos como la migración de ahorro contractual en el mes de agosto de 2021, la culminación de los desarrollos de la nueva agencia virtual personas y la nueva App culminada el 15 de diciembre del mismo año, para su posterior paso a producción en el mes de enero de 2022, son hitos importantes en vías de lograr el objetivo propuesto.

Bajo esta metodología y como resultado de la implementación de la nueva arquitectura, se alcanzó la estabilización del intercambio de información contable y de formatos de productos administrados por aplicaciones periféricas tales como ahorro contractual e inversiones alcanzaron una estabilidad del 100% al cierre del 2021. Para el caso particular de crédito de vehículo se llegó a una estabilidad del 100% en la interfaz contable y del 97% en la de formatos como se muestra a continuación:

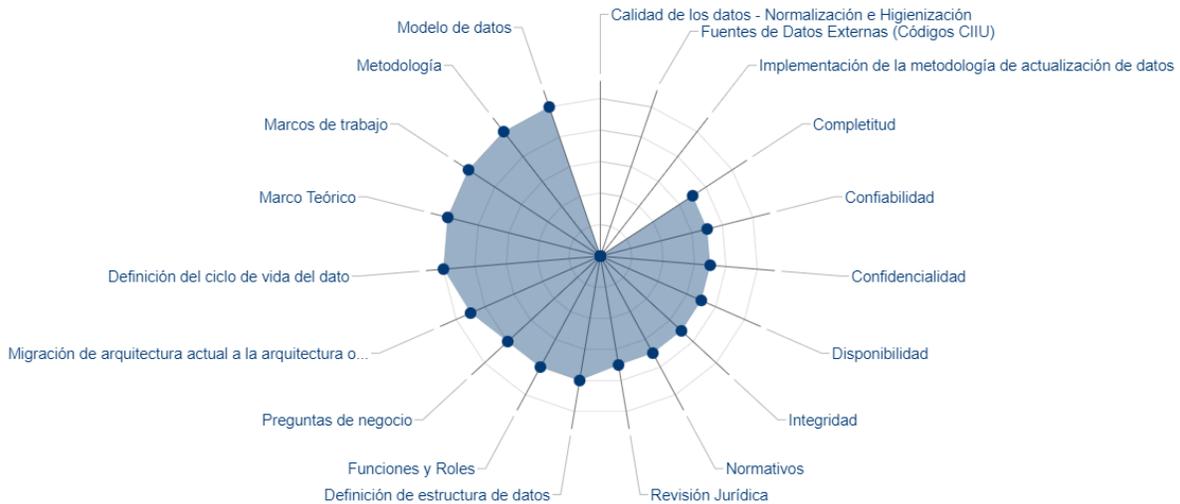


En el desarrollo de actividades del año 2021, Financiera Juriscoop ejecutó la metodología de proyectos bajo mejores prácticas, permitiendo un cierre de 11 iniciativas de alto impacto para varios frentes tales como los mencionados a nivel de arquitectura, así como los de optimización del botón de pagos PSE, la implementación del recaudo de servicios públicos y privados y el cierre del proyecto de Dynamics 365 con la implementación del modelo de actuación comercial entre otros. De esta manera, se superaron las cifras de cierre de proyectos de años anteriores como se evidencia en la siguiente gráfica:

### Cierre Proyectos

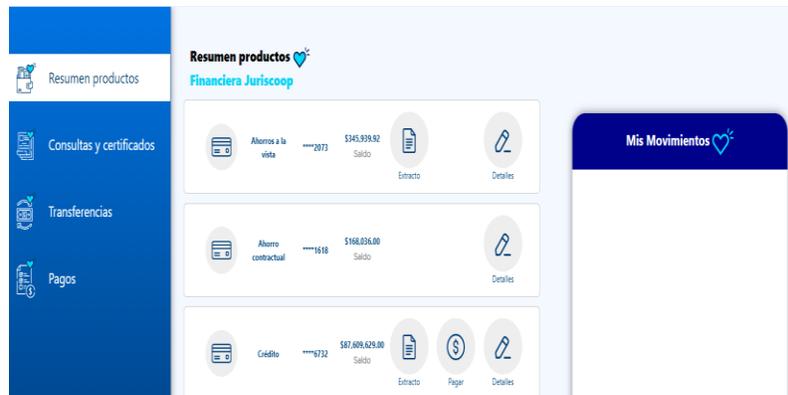


De igual forma se inició y adelantó el proyecto de gobierno de datos en diferentes fases, las cuales se van diseñando a partir de las necesidades de la Financiera. En la primera fase, el objetivo era tener una hoja de ruta formal para abordar los temas de datos desde la óptica de políticas y reglas, adicionalmente, se avanzó en la revisión de preguntas de negocio a partir de datos, indicadores de calidad de los datos, y el diseño y ejecución de una arquitectura objetivo para la captura, almacenamiento y uso de los datos cerrando estos puntos en 2021. A la fecha, se tiene un avance superior al 90% en global del proyecto, el cual se observa en cada uno de los hitos cumplidos en el siguiente gráfico:

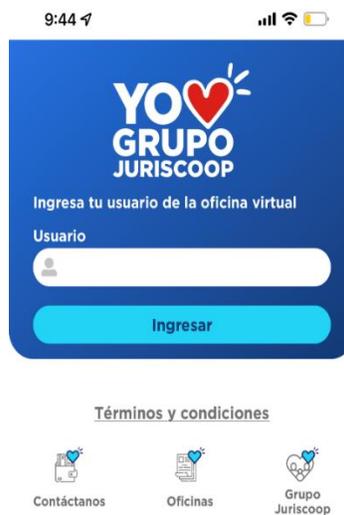


## 4.2. DISPONIBILIDAD EN LA PLATAFORMA

Nuestra nueva Sucursal Virtual web y App tiene un diseño pensado en la seguridad, facilidad y agilidad para nuestros Clientes y Asociados, permitiendo que el uso de los canales digitales sea más atractivo y amigable. Los nuevos resúmenes y vistas 360, le permiten a los Clientes y Asociados tener el control de sus productos y servicios en una sola pantalla.

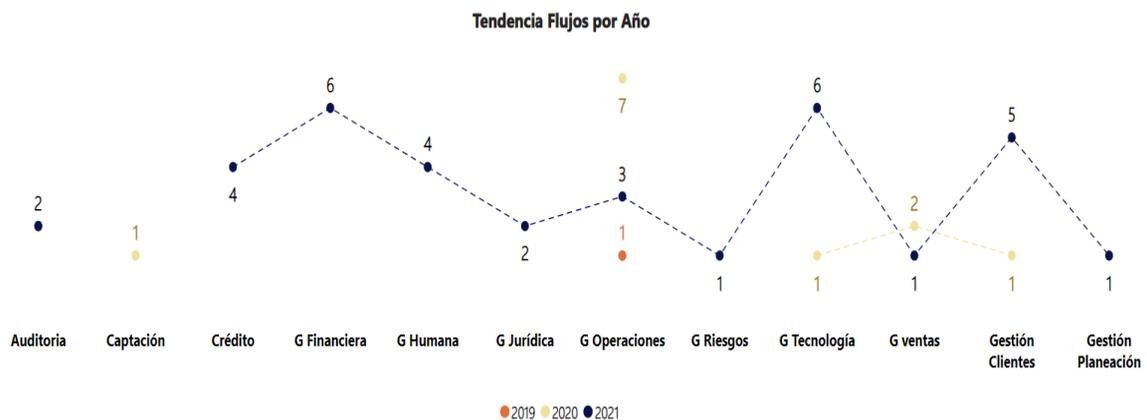


La App es el espejo de los servicios de la Web, lo cual permite que todos los servicios actuales y futuros estén disponibles en tiempos muy rápidos con un acceso sencillo para nuestros clientes y asociados.

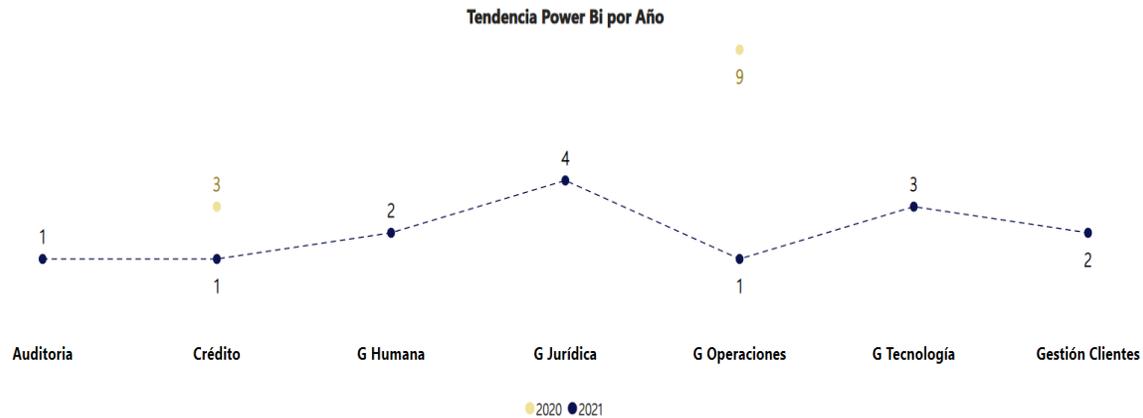


### 4.3. MEJORAS EN LOS PROCESOS

Se implementaron flujos de trabajo en Power Automate para el mejoramiento de los procesos y la toma de decisiones en aspectos de Productividad, Calidad y Costo.



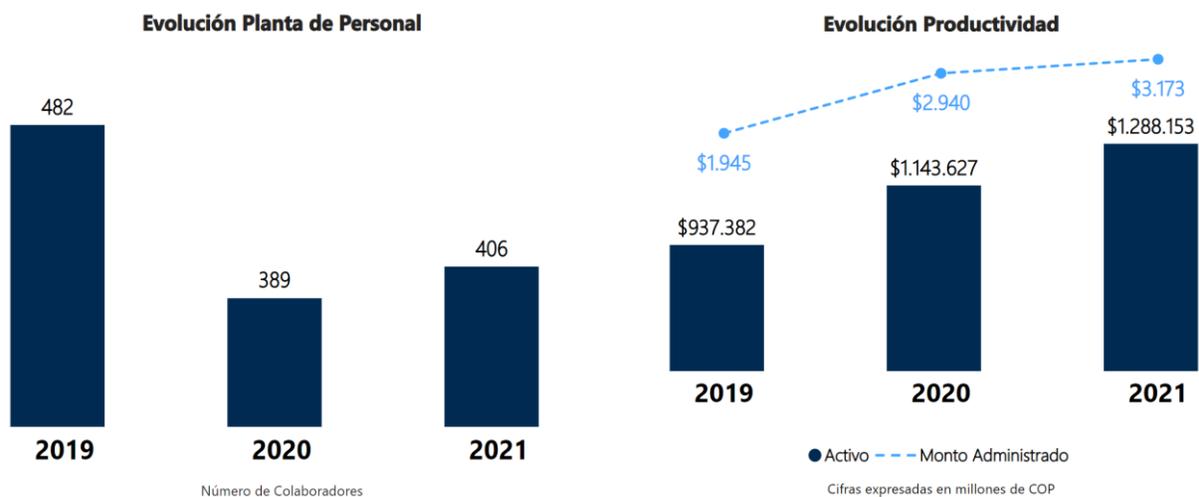
Adicionalmente, se elaboraron informes en Power Bi con el fin de controlar los diferentes procesos en tiempos real y poder así implementar acciones de mejora que permitan el mejoramiento continuo de los procesos.



## 4.4. FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

### 4.4.1. Nuestros colaboradores cuidan de nuestros clientes

El año 2021, generó una tendencia positiva en cuanto a desempeño y productividad se refiere. Al cierre del 2021, contamos con 406 colaboradores, lo que significó un incremento en la planta de personal de 4,37% con respecto al año 2020.



Con este resultado, la Compañía creció en su nivel de activos apalancado en una mejora de productividad, por lo que, al cierre de 2021, cada colaborador administraba en promedio activos por \$3.173 millones, con un incremento del 7,93% con respecto al año anterior.

Todo lo anterior, refleja que nuestra estrategia es cuidar de nuestros funcionarios para que ellos a la vez hagan lo propio con clientes y asociados.

#### 4.4.2. Así es nuestra gente



# 1.910

**Colaboradores Directos e Indirectos**

Variación +9,14%

#### DIRECCIÓN GENERAL



**175**

Colaboradores

#### OFICINAS



**231**

Colaboradores

#### EXTERNOS



**1.504**

Colaboradores

### Directos

### Indirectos

#### MUJERES



**254**

#### HOMBRES



**152**

#### MUJERES



**830**

#### HOMBRES



**674**

### Tipo de Contrato Directos



#### Indefinido

340



#### Temporal

50



#### Aprendizaje

16



#### MUJERES

**254**

#### EDAD

Menores a 30: **80**

Entre 30 y 50: **140**

Mayores a 50: **34**



#### HOMBRES

**152**

#### EDAD

Menores a 30: **42**

Entre 30 y 50: **91**

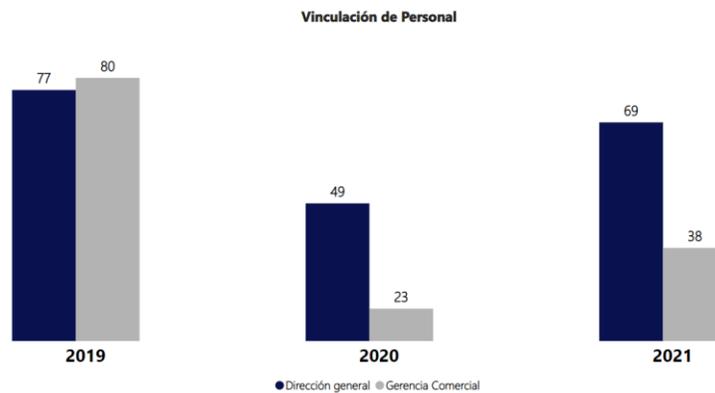
Mayores a 50: **19**

### 4.4.3. Igualdad en Oportunidades

Dentro de nuestro plan de carrera hemos dado la oportunidad de crecimiento profesional a nuestros colaboradores, por lo que, en el año 2021, fueron promovidos 55 colaboradores que participaron en procesos de promoción, teniendo mejoras en sus vida profesional y personal.

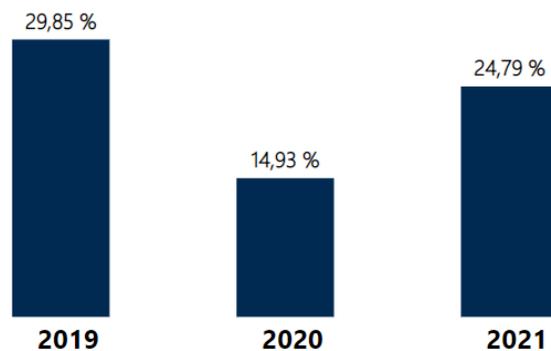
### 4.4.4. Contratación y Rotación

En el año 2021, fueron vinculados 107 nuevos colaboradores.



Con respecto a la rotación de empleados, este cerro el año 2021 en 24,79% frente al 14,93% del 2020.

#### Índice de Rotación de Empleados



### 4.4.5. Bienestar

En Financiera Juriscoop, pensamos en la buena experiencia de nuestros funcionarios acompañándolos en todo su camino laboral. Por eso, contamos con un programa de Bienestar y beneficios laborales, en los cuales, incluimos el salario emocional como parte fundamental del buen clima organizacional. Todas estas solicitudes de salario emocional y cotidianas como permisos, incapacidades, etc. son cargadas por medio de nuestra APP GESTIÓN HUMANA.



#### 4.4.6. Formación y Desarrollo

En el 2021, realizamos el lanzamiento de nuestra plataforma de formación virtual YO AMO CAPACITARME, donde los colaboradores pueden encontrar temas de formación obligatoria y cursos de interés. Esta plataforma fue creada con el fin de brindar a los funcionarios la posibilidad de adquirir conocimiento y nuevas experiencias desde el lugar de trabajo, atendiendo las necesidades de tiempo y espacio.



#### 4.4.7. Actividades de Bienestar

Como es costumbre en nuestra entidad, hacemos sentir importantes nuestros funcionarios, acompañándolos en diferentes fechas especiales como cumpleaños, grados, celebración del día del niño, día de la madre, entre otros. Adicionalmente, contamos con canales internos de comunicación como la Intranet y el correo corporativo “Cuidamos de ti”, por lo cual, se comparte a toda la compañía información relevante sobre temas distintos de interés.



#### 4.4.8. SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En el transcurso del año 2021, Financiera Juriscoop realizó distintas actividades y brigadas de salud para sus colaboradores, con el fin de mantener un bienestar físico, mental y social, y mejorar los ambientes de trabajo.

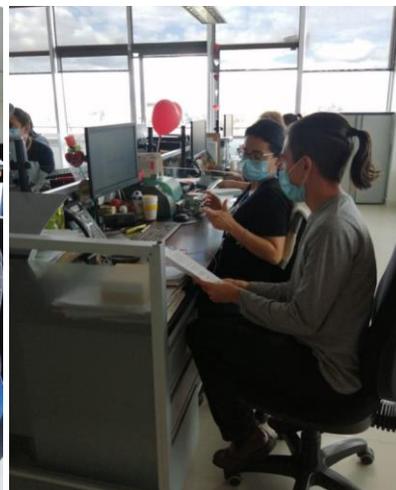
A continuación, se describen algunas de las actividades realizadas durante el año:

##### SEMANA DE LA SALUD



##### CAMBIO DE ROL

La actividad “Cambio de Rol”, fue de gran importancia para nuestros colaboradores, ya que les permitió realizar la labor diaria de alguno de sus compañeros.





# 5. GESTIÓN DE RIESGOS

## 5.1. RIESGO DE CRÉDITO

La Compañía de Financiamiento, con el propósito de evaluar, asumir, calificar, controlar y cubrir de manera adecuada el riesgo de crédito propio de su cartera, emplea un Sistema de Administración de Riesgo Crediticio identificado como SARC, para cuya 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, y demás normas expedidas sobre la materia.

En el año 2021 la gestión de riesgo de crédito se enfocó principalmente en continuar con la atención de deudores que se vieron afectados por la coyuntura generada por la emergencia sanitaria Covid-19, toda vez que la Superintendencia Financiera amplió el plazo de la aplicación del programa de atención de deudores PAD hasta el mes de agosto.

Además de las labores de recuperación, también se buscó mantener un equilibrio en la continuidad de la dinámica de colocación de crédito en la organización. Para la consecución de las mencionadas premisas se realizaron las siguientes actividades:

- La etapa de seguimiento y control al riesgo de crédito fue reforzada con la implementación de un tablero de control en la herramienta Power Bi. Esto permitió revisar variables adicionales en el comportamiento de los diferentes productos de la cartera de créditos, así como segmentar la información en grupos de interés, lo que facilitó que se implementaran estrategias mucho más asertivas y focalizadas en los grupos de mayor riesgo.
- Los ejercicios periódicos de Backtesting a los modelos de originación permitieron, en el segundo semestre del año, identificar la necesidad de calibrar los modelos para los productos de vehículo y tarjeta de crédito. En tal sentido y mientras se adelantan las labores correspondientes, a los modelos se adiciono una regla de score de buro (CVLINK Servicios Financieros), donde se rechazan las solicitudes que no cumplan con el puntaje definido, lo que garantiza el mantenimiento del apetito de riesgo de la entidad.
- Debido a la entrada en vigor de la ley de borrón y cuenta nueva, la Financiera Juriscoop trabajó en conjunto con la central de información de Transunion y adicionó a todos sus modelos de originación la variable de puntaje de score CVlink Financiero, el cual es un producto que cuenta con la capacidad de segregar el riesgo sin importar si se borran algunos malos comportamientos históricos de pago del deudor. Con esto y de igual manera que en la situación anterior se garantizó el mantenimiento del apetito de riesgo definido.
- Para el nicho de mercado de las fuerzas militares se ajustaron los plazos máximos de los créditos reduciéndolos de 120 meses a 60 meses en la mayoría de los casos, e inclusive a 36 meses a los perfiles de mayor riesgo dentro del mismo nicho. Se avanzó de igual manera en mejorar del porcentaje de cobertura del aval asociado a los créditos de este segmento.
- Se puso en operación un modelo de originación que busca impulsar la colocación de créditos que cumpla con el objetivo de la Financiera en cuanto a financiar la compra de bienes directamente en el punto de venta, buscando con esto acompañar de manera decidida el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Para apoyar las labores de recuperación, así como para identificar los posibles deudores que podrían generar un mayor nivel de riesgo, se adelantaron ejercicios de perfilamiento de clientes y de calificación de cartera. En los casos en que la materialización de riesgo fuera inminente, se reconoció su impacto vía deterioro de la calificación y su consecuente provisión, lo que sumó un total de \$2.605 millones al gasto de provisión
- En términos económicos la Financiera Juriscoop realizó ejercicios de castigo de cartera de consumo por valor de \$3,151 millones y de venta de cartera por valor de \$32,026 millones. Tal

situación impactó directamente los rubros de saldo a capital y provisiones, generando una disminución en el mismo.

De acuerdo con lo anterior, de no haberse realizado las operaciones antes mencionadas, los siguientes serían los impactos que se hubieran presentado en los diferentes rubros:

<b>Sobre el saldo a Capital</b>	<b>Sobre la cartera en Riesgo</b>	<b>Sobre la Provisión</b>
Sin la aplicación del castigo y de la venta de cartera, el saldo de cartera ascendería a \$917,272 millones al corte de dic/21, y no como quedó en el balance final por \$882,095 millones.	Sin la aplicación del castigo y la venta de cartera, la cartera en riesgo se hubiera ubicado en \$42,183 millones al cierre del 2021, y no en los \$27,494 en los que cerró el balance final.	Sin la aplicación del castigo y venta de cartera, la provisión ascendería a \$55,863 millones y no a los \$42,330 millones con que cerró el balance final.

Debe indicarse que, si la Compañía no hubiera usado el Componente Individual Contracíclico, cuyo objetivo es reducir los impactos causados por la declaratoria de la emergencia económica, y no hubiera realizado las operaciones de venta y castigo de cartera mencionadas, el saldo de provisión hubiera ascendido a la suma de \$63,887 millones.

En tal sentido, para contrarrestar el impacto generado por el aumento de la cartera vencida dada las dificultades presentadas por los deudores en razón a la declaratoria de emergencia sanitaria, la Superfinanciera permitió hasta el mes de agosto de 2021, hacer uso del Componente Individual Contracíclico CIC, para sufragar el gasto de provisión neto de recuperaciones, razón por la cual la Compañía utilizó un total de \$11.050 millones dentro de la vigencia del PAD. Este valor se planteó reconstituir en un lapso de 36 meses, de acuerdo con lo autorizado por la Superintendencia Financiera.

La Financiera Juriscoop ha dado cumplimiento a la atención del mencionado plan y, producto de amortizaciones de crédito, de la operación y algunos aportes mensuales, el monto a reconstituir se ubicó en \$8.248 millones al finalizar el año 2021. De igual manera y de acuerdo con lo regulado en la circular externa 012 de 2021, la Financiera continuó con la constitución de la provisión general de intereses sobre los intereses causados no recaudados (ICNR), para las operaciones que contaban con periodos de gracia y prórrogas otorgadas con ocasión de la implementación de las medidas del PAD.

Para la determinación de esta provisión en las carteras comercial y de consumo, se calculó la diferencia entre la pérdida esperada sobre los ICNR utilizando la probabilidad de incumplimiento de la matriz “A” asociada a la calificación actual del deudor estresada en, por lo menos, dos categorías adicionales de riesgo, y la provisión individual procíclica de los ICNR. Así las cosas, al cierre del ejercicio contable el monto reconocido por este concepto ascendió a los \$588 millones.

## **5.2. RIESGO DE MERCADO**

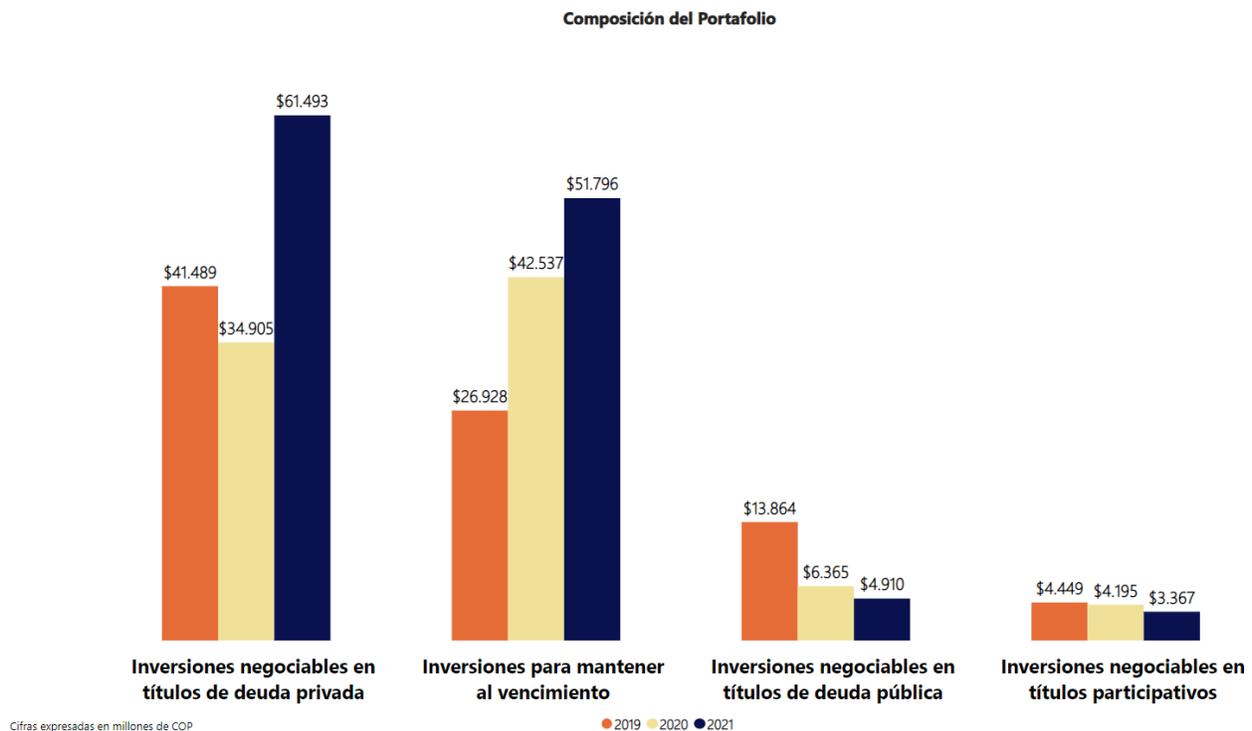
Financiera Juriscoop utiliza como referencia para la administración de su riesgo de mercado, la normativa vigente expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, específicamente el capítulo XXI de la Circular Básica Contable y Financiera y su anexo 1, además de lo establecido en las políticas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

La gestión del riesgo de mercado durante el 2021 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

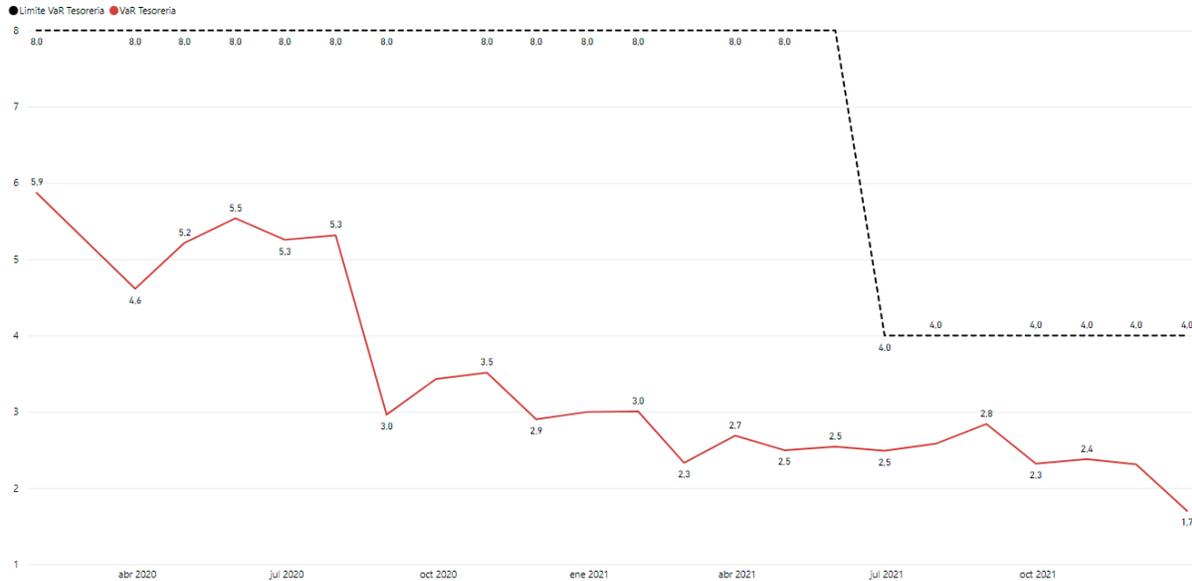
Riesgo de Mercado (SARM). Adicionalmente a los mecanismos de medición, monitoreo y control de las posiciones en los portafolios de inversión, se realizaron mejoras en cuanto a los reportes y el contenido de estos, orientados a generar señales de alertas temprana que le permiten a la administración tomar las decisiones oportunas.

Durante el año 2021 y como consecuencia de las volatilidades de mercado experimentadas derivadas de la crisis sanitaria COVID19, se mantuvo una posición conservadora en cuanto al riesgo asumido, estrategia respaldada en la composición de portafolio con títulos de corto plazo y principalmente títulos CDT's que presentan baja volatilidad en el precio de mercado. Además, se desmontó toda la posición en títulos TES los cuales presentaban una mayor posición de riesgos debido a su alta volatilidad en el mercado de valores. De hecho, la mayoría de los activos líquidos se gestionaron usando cuentas de ahorros y CDT's de corto plazo con el fin de mantener a la vista la mayor cantidad de recursos y generar menor presión al balance por efectos de las valoraciones adversas que presentó el mercado de valores en el segundo, tercer y cuarto trimestre del año.

Al cierre de diciembre de 2021, la composición del portafolio incluyendo las operaciones simultáneas, se distribuyó de la siguiente manera:



Con el fin de mantener el control de sus posiciones frente a las altas volatilidades de los mercados, en el mes de julio de 2021, se decide modificar el límite de VaR para tesorería desde un 8% a un 4%, propendiendo por cerrar aún más la posición de portafolio haciéndola más conservadora en la medida en que se privilegia la conservación de capital y una rentabilidad moderada, por encima del riesgo asociado a los altos niveles de rentabilidad.



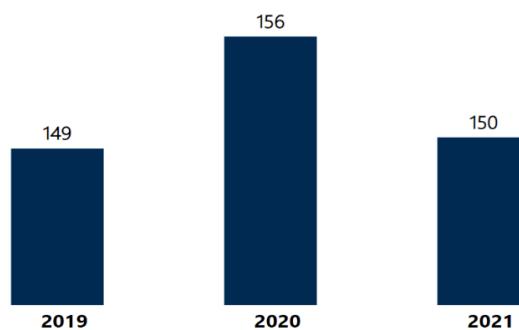
El comportamiento del valor en riesgo de mercado se desarrolló acorde al perfil de riesgo de la entidad, cuya orientación estuvo enmarcada en la protección del capital.

### 5.3. RIESGO DE LIQUIDEZ

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.

El año 2021 fue un año retador para el negocio de intermediación financiera, marcado por una recuperación económica, acompañada de incrementos significativos en la inflación y tasas de interés en el último trimestre del año, así como un mayor dinamismo en la captación y colocación de recursos. Respecto a este panorama la entidad enfocó su gestión en una administración eficiente de la liquidez, considerando un equilibrio entre la asignación eficiente de recursos y el cumplimiento de la normativa y políticas internas en lo referente a riesgo de liquidez.

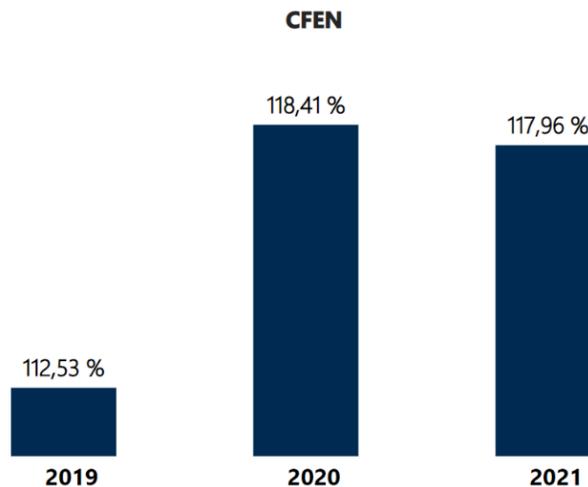
**Indicador Riesgo de Liquidez**



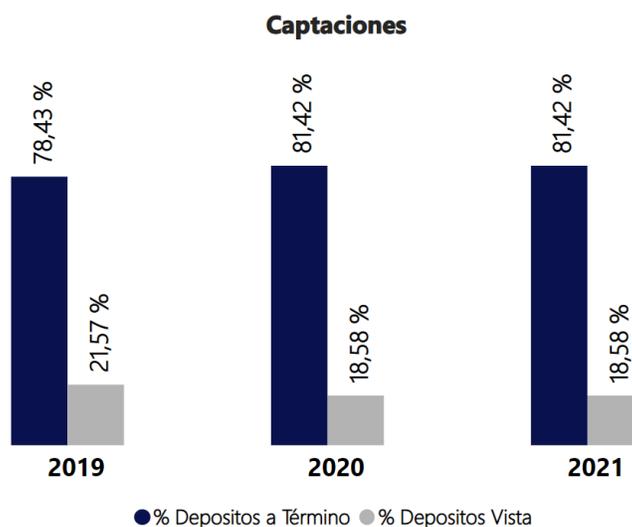
En ese sentido, la entidad mantuvo su IRL en promedio por encima de su apetito definido para el año 2021. El Indicador IRL de 1 a 30 días presentó un máximo de \$130.623 millones (con un IRL razón a 30 días de 200 puntos) a finales del mes de diciembre de 2021; y un punto mínimo de \$25.362 millones (con un IRL

razón a 30 días de 113.10) en el mes de noviembre de 2021 mientras que el promedio semanal del IRL se ubicó en \$62.621 millones.

La tendencia del indicador CFEN, indicador que mide la liquidez en un horizonte de un año, a partir de diciembre de 2019 es creciente y sostenida, y se fundamenta principalmente en un crecimiento de cartera de crédito armonizado con un crecimiento del producto de CDT's y de las cuentas de ahorro en los segmentos más estables o con mayor proporción de mantenimiento de ahorros en el tiempo.

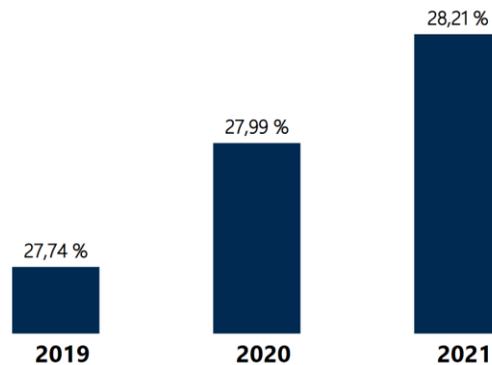


En el año 2021 se presentó un crecimiento de las captaciones por el orden de 9% situación que es positiva y se complementó con una adecuada distribución en las participaciones de depósitos a término y vista.



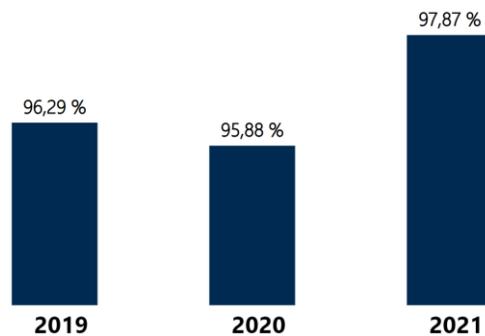
La entidad dio cumplimiento con lo establecido en la Circular Externa 009 de 2018 relacionada con la implementación del Factor de Retiro Neto. La tendencia de la máxima volatilidad en cuentas de ahorro se incrementó levemente, situación que fue positiva ante un escenario de estrés generado por la crisis sanitaria COVID19.

**Factor de Retiro Neto**



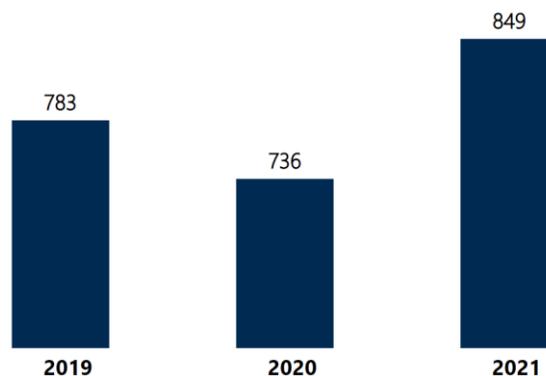
El comportamiento del indicador de renovación de depósitos a término, en promedio, fue de 97.87% dato positivo ante un escenario de estrés generado por la crisis sanitaria COVID19. Lo anterior quiere decir que, año tras año, los ahorradores mejoran su confianza en la capacidad que tiene la entidad para responder por el pago de sus recursos.

**Indicador de Renovación**



Entre los años 2020 y 2021 se generó un crecimiento en las captaciones, la participación individual de captación en persona jurídica o natural sobre el total de depósitos y exigibilidades no sobrepasó el 10%. En términos del indicador IHH, el promedio del indicador en el transcurso del año 2021 ascendió en comparación con 2020; sin embargo, el nivel del indicador continúa demostrando una adecuada atomización de clientes al mantenerse por debajo de los 1000 puntos.

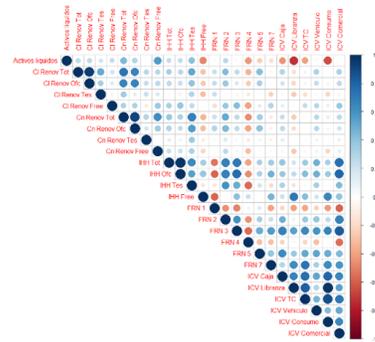
**Concentración de Clientes en el Pasivo (IHH)**



A finales del año 2020, en un ambiente de incertidumbre y lenta recuperación que se podría convertir en un mayor deterioro de la rentabilidad del sistema financiero, incidiendo sobre los indicadores rentabilidad, solvencia y la capacidad de fortalecimiento patrimonial, suscitó la necesidad de estudiar un modelo de gestión de liquidez orientado a equilibrar la asignación de capital a las diferentes unidades de negocio y una administración de riesgo enfocada en conservar una exposición holgada pero justa respecto a los límites normativos y de política interna. En tal sentido, en el mes de mayo de 2021 se avanzó con un nuevo modelo interno de medición de liquidez. Para tal fin, se desarrolló un análisis enfocado en los siguientes aspectos: análisis del negocio y estructura de balance de la entidad y pares de mercado.

Se identificaron las principales variables con impacto en la liquidez y su responsable al interior de la Financiera, y se realizaron diferentes análisis estadísticos como se describe a continuación:

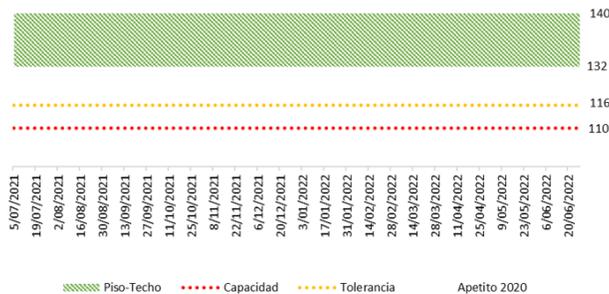
Variable	Percentil	Valor	Responsable de la Gestión
Cl Renov Tot	75%	82%	Interdisciplinar
Cl Renov Ofc	75%	85%	Gerencia Comercial
Cl Renov Tes	75%	70%	Gerencia Administrativa y Financiera
Cl Renov Free	75%	99%	Gerencia de Banca seguros y Canales Externos
Cn Renov Tot	75%	111%	Interdisciplinar
Cn Renov Ofc	75%	111%	Gerencia Comercial
Cn Renov Tes	75%	104%	Gerencia Administrativa y Financiera
Cn Renov Free	75%	110%	Gerencia de Banca seguros y Canales Externos
IHH Tot	50%	743	Interdisciplinar
IHH Ofc	50%	903	Gerencia Comercial
IHH Tes	50%	860	Gerencia Administrativa y Financiera
IHH Free	50%	1,690	Gerencia de Banca seguros y Canales Externos
FRN 1	25%	18%	Gerencia Comercial
FRN 2	25%	10%	Gerencia Comercial
FRN 3	25%	22%	Gerencia Administrativa y Financiera
FRN 4	25%	69%	Gerencia Administrativa y Financiera
FRN 5	25%	42%	Gerencia Comercial
FRN 7	25%	23%	Gerencia Comercial y Gerencia de Banca seguros y Canales Externos
ICV Caja	25%	9%	Gerencia de Crédito y Cartera
ICV Libranza	25%	2%	
ICV TC	75%	6%	
ICV Vehículo	50%	4%	
ICV Consumo	25%	2%	
ICV Comercial	25%	16%	
Término/Depositos	95%	81%	Gerencia Administrativa y Financiera
Vista/Depositos	75%	20%	



Resultado de los diferentes análisis, se ratificó que la entidad presenta una estructura de balance diferencial respecto a la mayor parte del sistema financiero, situación que se deriva del producto y nicho de mercado que maneja la entidad. En lo referente a las principales variables, se realizó la identificación, se estimó su correlación y su incidencia en la liquidez, y como consecuencia, se armonizó un modelo interno que fue probado con análisis de backtesting intramuestral y stresstesting.

El desarrollo del modelo interno de gestión de liquidez permitió ajustar la declaración de riesgo, apetito, tolerancia y capacidad de riesgo de liquidez y a su vez acompasar la rentabilidad, en función de las principales variables que están correlacionadas con los movimientos de recursos. Esto a su vez mejoró las predicciones, debido a la incorporación de variables que reflejan el comportamiento de los diferentes canales de captación, su capacidad de crecimiento y renovación de recursos, además que permitió definir bandas de operación que se describen gráficamente desde el apetito tolerancia y capacidad:

**Declaración de Riesgo de Liquidez**



De manera complementaria se realizaron mejoras en el seguimiento de las principales variables que afectan la liquidez, propendiendo por generar señales de alerta temprana que permitieron a la administración tomar decisiones de manera oportuna. A continuación, el detalle de los valores promedio de cada una de las variables y los valores objetivos que dan cuenta de la certeza en la administración de riesgo desde la estructura propia de balance:

Variable	Nivel objetivo	Promedio
Renov Tot x cliente	83%	79%
Renov Ofc x cliente	86%	83%
Renov Tes x cliente	70%	50%
Renov Free x cliente	97%	86%
Renov Tot x crecimiento	118%	106%
Renov Ofc x crecimiento	111%	107%
Renov Tes x crecimiento	107%	146%
Renov Free x crecimiento	106%	96%
IHH Tot	754	848
IHH Ofc	924	963
IHH Tes	804	974
IHH Free	4,183	3,911
Término/Depositos	82%	81%
Vista/Depositos	19%	18%

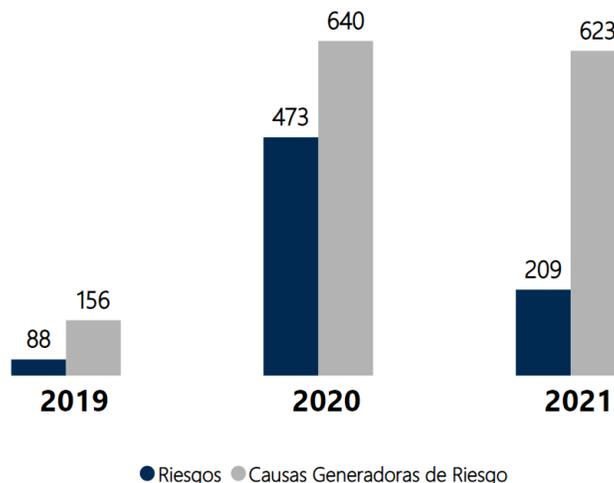
Variable	Nivel objetivo	Promedio
Factor de Retiro Neto Segmento 1	19%	19%
Factor de Retiro Neto Segmento 2	12%	12%
Factor de Retiro Neto Segmento 3	57%	29%
Factor de Retiro Neto Segmento 4	73%	69%
Factor de Retiro Neto Segmento 5	51%	43%
Factor de Retiro Neto Segmento 7	26%	25%
ICV Caja	16%	16%
ICV Libranza	4%	3%
ICV TC	11%	11%
ICV Vehiculo	12%	16%
ICV Consumo	4%	3%
ICV Comercial	26%	28%

Para el año 2021 se evidencia que el valor promedio del comportamiento de las variables estuvo acorde con los objetivos esperados, en tal sentido, la gestión de la liquidez como parte del ADN de la organización se ajusta a la estructura de balance de la entidad, que propende por un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad.

#### 5.4. RIESGO OPERATIVO Y PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Se avanzó en la modernización del sistema por medio de la capacitación y entrega de la gestión de riesgo operativo a los dueños o gestores de proceso, con el objetivo de fortalecer el autocontrol y mantener el perfil de riesgo operativo dentro de los límites tolerables definidos por la Junta Directiva, actividad que permitió realizar la elaboración o actualización de las matrices de riesgo de los procesos de la entidad, mediante la identificación de 209 riesgos y 623 causas generadoras de riesgo, presentando una disminución con respecto al año anterior, debido a la depuración de riesgos y mejoras tecnológicas.

**Actualización Matrices de Riesgo**



Con relación a los eventos, se realizó la actualización de la herramienta Vigía, que contiene la implementación de la normativa vigente (Circular Externa 025 de 2020), incluyendo la clasificación de los eventos, las líneas de negocio en sus dos niveles y las categorías en sus tres niveles, campos obligatorios para que el registro se realice de manera completa para construir la base de datos de alta calidad, cumpliendo con lo que se había propuesto en el plan de trabajo del año 2020, sin necesidad de cambiar el software y generando un ahorro importante en el presupuesto. Para el año 2021 se reportaron 308 eventos de riesgo operativo, logrando gestionar 277, que representa el 90%.

En cuanto al registro contable, se materializaron 106 eventos por valor de \$224 millones, con una recuperación de \$13 millones, que corresponden a eventos de fraude externo asociados al producto de tarjeta de crédito. Como se puede observar en la gráfica, se presentó una disminución de eventos con respecto al año anterior, teniendo en cuenta que cada dueño de proceso es el responsable de autorizar el registro de gasto por riesgo operativo por la materialización de eventos de riesgo en los procesos a su cargo, registro que se realiza por centro de costo, lo que hace que el sistema de riesgo operativo se gestione a través de la primera línea de defensa.



De otra parte, como resultado del proceso de mejora del sistema, el área contable identificó materializaciones de riesgos operativos por eventos originados en años anteriores, que generaron una revelación por \$707,1 millones, como se puede observar a continuación:

FECHA DE OCURRENCIA	CONCEPTO	VALOR CAUSADO AJUSTE	PRODUCTO	PROCESO	CONTROL	FECHA INICIO CONTROL	RESPONSABLE
2014	Diferencia en los remanentes de cartera porque no se tuvieron en cuenta en los saldos contables al momento de realizar el paso a compañía de financiamiento (24 de mayo de 2014)	\$ 398	Cartera	Crédito	Revisión anual de saldos contables		Gerencia de Crédito y Cartera
2014	Requerimiento penal de la DIAN por el No pago de obligaciones tributarias (CREE)	\$ 192	Impuestos	Gestión Financiera	Validación calendario tributario	sep-16	Gerencia Administrativa y Financiera
2017 – 2018	Valores dobles abonados a clientes por fallas en el Aplicativo Axon	\$ 43	Transferencias interbancarias	Gestión de operaciones	Validación diaria de cuentas de ahorro, identificando abonos dobles, proceso manual	jun-19	Gerencia de Innovación y Tecnología
2016 y 2019	Error en los paneles de amortización en créditos originados en Bancoldex Vs core bancario, generando un mayor valor de aplicación a capital	\$ 74	Crédito comercial	Crédito	Verificación semanal - conciliación y ajuste de decimales en los créditos	16/2021	Gerencia de Crédito y Cartera
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 707</b>					

Valores expresados en millones de pesos

La identificación de estos eventos permitió al sistema generar una mejora en su forma de identificar riesgos, con el objetivo de evaluar de manera directa los eventos que en los procesos pueden originar

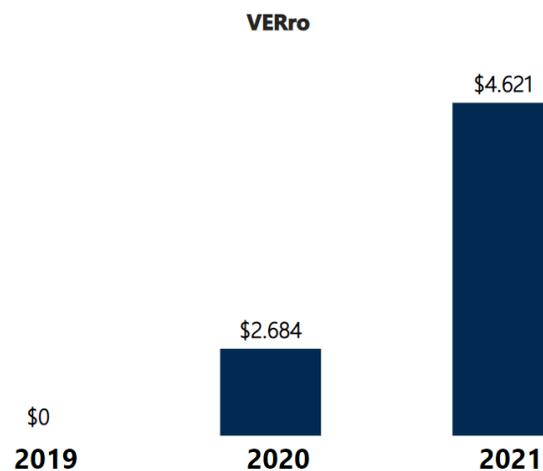
pérdidas asociadas a riesgos operativos y como en el caso anterior pueden estar “diluidas” en otras cuentas contables como provisiones de cartera, entre otros. Desde la gerencia de riesgos se efectuarán visitas de control durante el año 2022.

### Medición del Valor de la exposición al riesgo operacional (VeRro)

De acuerdo con lo definido en la Circular Externa 025 de julio de 2020, para el cálculo del requerimiento de capital por riesgo operacional, desde el mes de septiembre de 2020 se ha venido utilizando el indicador de pérdida interna (IPI) del 0.7 con base en la siguiente tabla:

Término	IPI mínimo
A partir de enero de 2021	0.7
A partir de enero de 2022	1.0
A partir de enero de 2023	1.3
A partir de enero de 2024 y hasta diciembre de 2025	1.5

Teniendo en cuenta que el valor del indicador de pérdida interna (IPI) se debe utilizar por un año, a partir del mes de septiembre del 2021, para el cálculo se tomó en cuenta el correspondiente al 1.0. presentando un aumento considerable en el valor de la exposición al riesgo operacional, como se puede observar en la siguiente gráfica:



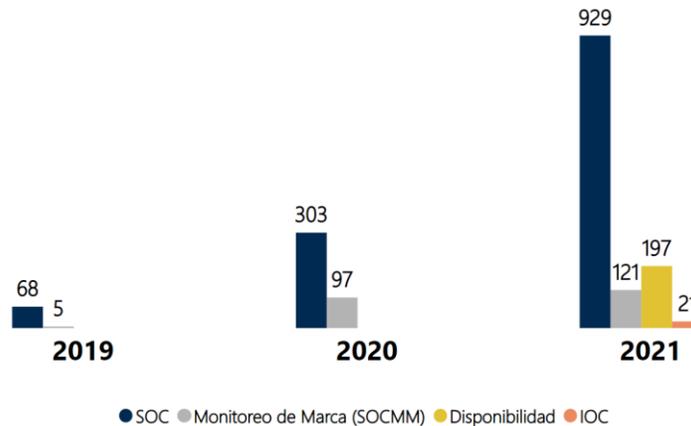
Cifras expresadas en millones de COP

Con respecto al Plan de Continuidad de Negocio se adelantaron las pruebas unitarias enfocadas a contingencias operativas y tecnológicas, y la prueba integral con resultados positivos, concluyendo que la Financiera está preparada en caso de interrupción del servicio.

## 5.5. SEGURIDAD DE LA INFORMACION Y CIBERSEGURIDAD

Como parte del proceso de mejoramiento en el monitoreo que se realiza a través del SOC (Centro de Operaciones de Seguridad), se incluyó la disponibilidad de los servidores, los indicadores de compromiso que permiten mitigar la probabilidad que se materialicen ataques, el monitoreo de conexiones VPN de manera automática y a partir del mes de diciembre, se dio inicio a la detección continua de vulnerabilidades mediante la cual se pueden identificar debilidades de seguridad de la plataforma tecnológica de la entidad.

**Comparativo Eventos SOC / SOCMM**

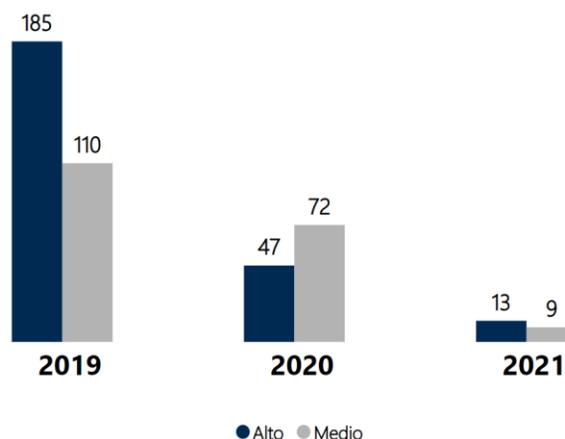


se llevó a cabo el monitoreo de eventos reportados por el centro de seguridad (SOC) y validación de protección de marca (SOCMM), a partir del mes de septiembre de 2019, para la identificación y control de amenazas o vulnerabilidades que afecten la confidencialidad, integridad y disponibilidad, observando un aumento en los eventos por la actualización de la plataforma e inclusión de IPs en listas negras, por reglas que, a medida que son analizadas, se van optimizando, crecimiento de vulnerabilidades o alertas de posibles ataques cibernéticos.

Por parte del proveedor se realizó la migración de la plataforma de monitoreo, optimizando las consultas, integrando gráficas personalizadas en tiempo real e incluyendo más de 500.000 millones de direcciones IP identificadas como maliciosas para el monitoreo. Para el mes de diciembre se realizó la migración de la infraestructura que soporta los servicios SOC y la detección continua de vulnerabilidades a un Data Center certificado TIER III, con el objetivo de fortalecer la plataforma tecnológica, conservando altos estándares de seguridad, calidad y disponibilidad.

Se realizó la ejecución de pruebas a los servidores y equipos de usuario de la entidad, observando que para el año 2021 las vulnerabilidades catalogadas con criticidad alta disminuyeron el 72% y las de criticidad media el 87%, como resultado de la gestión de la remediación realizada por el área de Tecnología.

**Comparativo Vulnerabilidades**



De otra parte, y con el objetivo de afianzar el monitoreo de las transacciones realizadas por los clientes por medio de la oficina virtual personas de las transacciones por encima de la política interna normada

para tal fin, se realizó el desarrollo de una herramienta de monitoreo de fraude que permite a través de un patrón identificar transacciones recurrentes y no recurrentes, logrando una disminución en las llamadas de confirmación con los clientes y, por lo tanto mejorando el servicio para nuestros usuarios de la página transaccional, manteniendo los niveles de seguridad deseados.

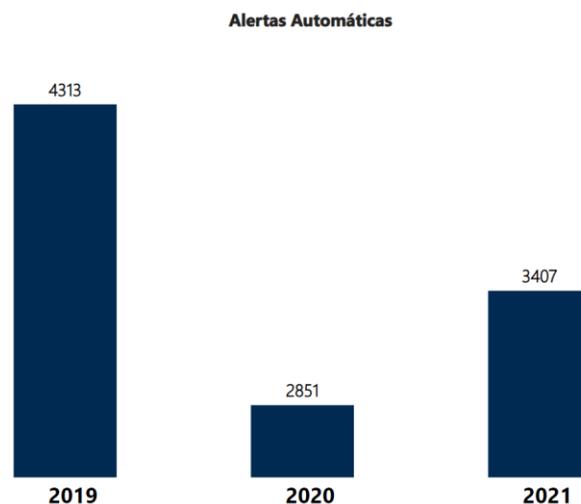
Mediante la gestión de monitoreo de marca adicional con la herramienta Pointer se detectaron y dieron de baja 48 sitios web falsos entre dominios y redes sociales que pretendían suplantar a la Financiera y engañar nuestros a clientes. Esta gestión se realizó con el apoyo del área de Cibercrimitos de la Policía Nacional.

## 5.6. RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DE TERRORISTA

Durante 2021, se ejecutó el cronograma establecido para la implementación de la circular externa 027 del 2020 denominada SARLAFT 4.0 en la que se abordaron temas como:

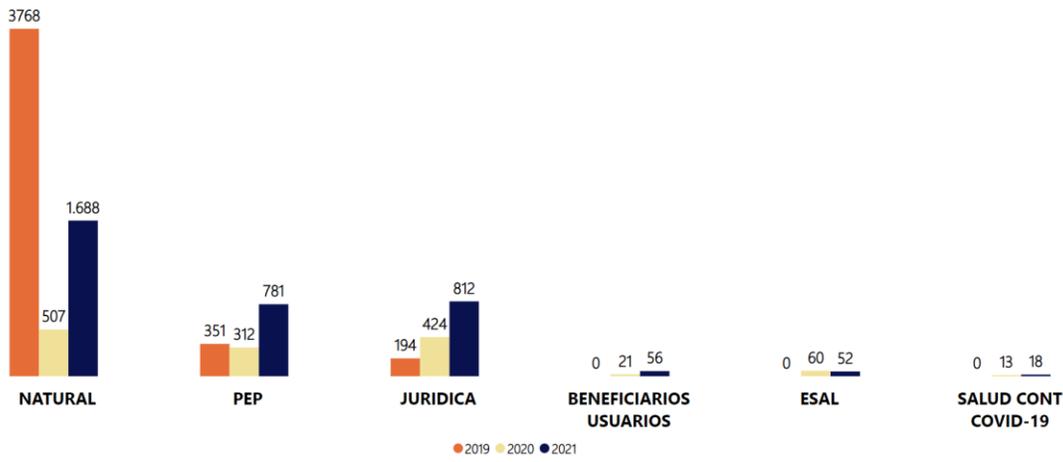
- Actualización de la plataforma para la gestión del SARLAFT a su última versión.
- Automatización de la matriz LAFT de Excel al sistema Vigía.
- Aseguramiento de los PEP de acuerdo con el Decreto 830, con el apoyo de un proveedor de listas.
- Definición del marco de actuación para países de mayor riesgo.
- Realización del monitoreo de controles.
- Definición del nivel de riesgo del potencial cliente.
- Actualizaciones documentales derivadas de los cambios anteriormente mencionados.

Los ejercicios de segmentación se han dinamizado y se ejecutan de acuerdo con lo establecido por la norma vigente, labor que ha permitido un mejor afinamiento de las alertas mejorando la gestión de monitoreo. Se mantienen las alertas de Beneficiarios/usuarios, Entidades sin ánimo de lucro, Personas políticamente expuestas, Sector salud, Persona natural y jurídica. En el 2021 se generaron 3.407 alertas, gestionadas en su totalidad.



Por otra parte, se mantienen los mecanismos de monitoreo del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo de la siguiente manera: capacitación a funcionarios antiguos en un 90%, capacitación de funcionarios nuevos al 100%, actualización de la información de los funcionarios al 85%, actualización de las bases de datos de clientes en sistema CORE al 86%. De igual forma en 2021 se atendieron los requerimientos de entes de control tanto internos como externos.

**Distribución de Alertas**





# 6. INFORMES ESPECIALES

## 6.1. 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 central 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 Ejecutiva, los administradores de la Compañía, la Revisoría Fiscal y los demás órganos de control.

Durante el año 2021, Financiera Juriscoop tuvo en cuenta los lineamientos contenidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País como referencia para el fortalecimiento y mejoramiento continuo de su estructura de Gobierno. Es así como ha venido acogiendo paulatinamente algunas de las medidas y recomendaciones allí incluidas, particularmente adoptando políticas en materia de remuneración de miembros de la Junta Directiva, la política de autocontrol, la adopción de mecanismos adecuados que permitan el reporte de información hacia la Alta Gerencia y la Junta Directiva, entre otros, de tal manera que las dos instancias mencionadas generen un apoyo mutuo y constante que permita una mejor toma de decisiones y una adecuada administración de riesgos.

De igual forma, la Compañía de Financiamiento ha implementado varias de las recomendaciones indicadas en la referida encuesta, las cuales están relacionadas principalmente con los derechos y trato igualitario de todos los accionistas; el funcionamiento de la Asamblea General; mecanismos para la resolución de controversias de los accionistas; el funcionamiento de la Junta Directiva y la arquitectura de control interno de la entidad.

Así mismo, con el diligenciamiento anual de la encuesta de código país, la cual fue debidamente publicada en la página web de la entidad, se evidencia la adopción por parte de la entidad de diversas recomendaciones relacionadas con temas tales como la asistencia del Presidente del Comité de Auditoría a la Asamblea General de Accionistas para que, a solicitud del Presidente de la misma, informe sobre los aspectos concretos del trabajo realizado por este Comité; la inclusión de nuevas funciones a cargo del Comité de Auditoría; la modificación del Reglamento del Comité de Auditoría y del Código de Buen Gobierno adicionando una política de la sociedad sobre operaciones con vinculados económicos, la realización de un pronunciamiento del Comité de Auditoría ante la Asamblea de Accionistas, sobre las eventuales salvedades en el informe de la Revisoría Fiscal y el pronunciamiento previo de este Comité respecto del informe anual de Gobierno Corporativo que prepara la administración de la Compañía.

De otro lado, la Compañía adquirió los servicios del aplicativo “Neptuno Compliance Tech Tool” el cual permite acceder a la herramienta “Neptuno” en virtud de la cual se realiza la identificación, monitoreo y control respecto de la implementación de la normatividad aplicable a la Financiera Juriscoop, lo que permite una mejora continua en la ejecución y mitigación del riesgo legal asociado a la no implementación o acatamiento de las normas legales vigentes o las que se expidan con posterioridad.

## 6.2. SOLVENCIA

De acuerdo con lo dispuesto en los Decretos 1421 de 2019 y 1477 de 2018 y las Circulares Externas 020 y 025 de 2020, emitidas por la Superintendencia Financiera, la Financiera Juriscoop S.A. adoptó anticipadamente el cálculo de la Información de “Margen de Solvencia y otros requerimientos de

Patrimonio y Declaración del Control de Ley Margen de Solvencia”, de conformidad con lo dispuesto en las anteriores disposiciones. La decisión de acoger en forma anticipada la nueva normatividad fue adoptada por la Junta Directiva y autorizada por la Superintendencia Financiera de Colombia para el corte de septiembre de 2020 y para los siguientes periodos.

Para el efecto, se presenta la relación de solvencia comparada entre el 31 de diciembre de 2021 y 2020:

Detalle	Al 31 de diciembre de 2021	Al 31 de diciembre de 2020
Patrimonio básico ordinario	107,492,346	93,101,147
Patrimonio técnico	107,492,346	93,101,147
<b>Activos y contingencias ponderadas por nivel de riesgo</b>		
Activos ponderados por nivel de riesgo crediticio entre el 20% y el 49%	14,530,752	8,496,678
Activos ponderados por nivel de riesgo crediticio entre el 50% y el 99%	652,899,313	589,485,495
Activos ponderados por nivel de riesgo crediticio al 100%	61,221,304	57,163,729
Contingencias revocables con factor de conversión del 10%	3,795,261	3,706,417
<b>Total activos y contingencias</b>	<b>732,446,630</b>	<b>658,852,319</b>
Valor riesgo operativo (100/9 * VERro)	51,348,621	29,826,265
Valor riesgo de mercado (100/9 * Var)	12,040,343	13,317,862
<b>Solvencia Básica</b>	<b>13,51%</b>	<b>13,26%</b>
<b>Solvencia Total</b>	<b>13,51%</b>	<b>13,26%</b>
Colchón Combinado	9,01%	8,76%

### 6.3. JUNTA DIRECTIVA Y ALTA GERENCIA

Con ocasión de la declaratoria de la emergencia sanitaria derivada del Covid-19, y en atención a lo señalado en el Decreto 398 de 2020, la Junta Directiva adoptó las medidas necesarias para garantizar la celebración de sus reuniones ordinarias y extraordinarias bajo la modalidad no presencial, lo que permitió que el órgano de Administración pudiera sesionar de manera ordinaria y extraordinaria sin inconvenientes y adoptar las decisiones respectivas de manera oportuna.

A su turno, la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva 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 mientras que el órgano de administración aprueba los límites para todos los tipos de riesgo y el grado de exposición al mismo para las diferentes actividades desarrolladas por la entidad.

Para garantizar la participación y control de la Junta Directiva en la administración de los diferentes riesgos a los que está expuesta, la entidad cuenta con el apoyo de los comités de Riesgos, Planeación y Presupuesto, Gobierno Corporativo, Auditoría, Otorgamiento y Riesgo Operativo y de Tecnología, Compras e Inversiones, los cuales se reúnen con la periodicidad establecida. De igual forma, la Junta Directiva es el órgano encargado de adoptar la estructura, mecanismos e instrumentos del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Igualmente, es el encargado de aprobar las políticas del Sistema General de Administración del Riesgo Operativo –SARO– y Continuidad del Negocio, del Sistema de Administración de Riesgos de Mercado –SARM–del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez –SARL–, del Sistema de Riesgo de Crédito –SARC– y de Seguridad de la Información.

Por su parte, la Junta Directiva es capacitada en forma periódica sobre diferentes temas propios del ámbito de sus competencias, las cuales han sido dictadas por importantes y reconocidos conferencistas. En este

sentido, se realizaron capacitaciones sobre temas diversos tales como Riesgos Emergentes y Tendencias Regulatorias, Sarlaft 4.0, Transformación Digital para la toma de decisiones, Ley de Borrón y Cuenta Nueva y Open Bankin.

#### **6.4. 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 integrantes del mismo, el Presidente Ejecutivo de la Compañía y el Gerente de Riesgos.

El Gerente de Riesgos, en compañía del equipo de colaboradores de Financiera Juriscoop en representación de las áreas impactadas, expone en forma clara y precisa, ante las diferentes instancias definidas para el efecto, 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 de administración el encargado de impartir las políticas y recomendaciones necesarias para la mitigación de los niveles de exposición.

En cumplimiento de la Circular 100 de 1995 y a partir de normatividad expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, Financiera Juriscoop ajusta la gestión de riesgos con base en el plan estratégico y el esquema de gobierno corporativo, proceso que cuenta con la participación decidida de la totalidad de los directivos e integrantes de la administración, de manera que el riesgo y la estrategia para mitigarlo, se desarrollan en forma paralela al cumplimiento de los objetivos misionales. Para facilitar el cumplimiento de estos propósitos, se adecuan la estructura organizacional, las políticas, los procesos y la tecnología a fin de contar con mejores prácticas en materia de segregación de funciones, aprobaciones colegiadas y separación de la función comercial de la función de aprobación.

#### **6.5. 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 mínima mensual, se lleva a cabo la sesión del Comité de Gerencia en el que se presentan, por parte de cada una de las gerencias y las diferentes áreas de la entidad y la auditoría interna, la evolución de los diferentes proyectos y principales funciones a cargo de cada una de ellas, mismas que son explicadas y discutidas junto con las implicaciones y alcances que tienen sobre la entidad.

Como mejora a los procedimientos establecidos al interior de la entidad, se estableció la realización de sesiones semanales por parte del Comité Comercial, del Comité de Inversiones, del Comité Sarlaft y del Comité de Servicio a cuyo interior se analizan temas específicos propios de la competencia de cada uno de ellos y en los que 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.

Así mismo y con una periodicidad quincenal, se definió la realización del Comité de Asuntos Laborales el cual tiene bajo su competencia el análisis de toda conducta que pueda ser constitutiva de una infracción al Reglamento Interno de trabajo de 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.

## 6.6. 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 por 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 brindar la seguridad necesaria para el logro de la misión de la entidad y de los objetivos generales establecidos como la primera línea de defensa. Como segunda línea se encuentra la Gerencia de Riesgos y como tercera línea la Auditoría Interna, la cual fue objeto de reconocimiento por parte del ente de Vigilancia y Control resaltando la gestión que ha venido desempeñando en materia de la adopción de una auditoría basada en riesgos. Por otra parte, con el fin de automatizar y complementar la etapa de seguimiento sobre los planes de acción establecidos para cada uno de los hallazgos de Auditoría, se implementó una herramienta bajo el enfoque de flujos de trabajo, cuyo propósito es generar alertas tempranas al vencimiento de los compromisos, solicitud de prórrogas, las cuales son autorizadas bajo el análisis del Director Ejecutivo de Auditoría y la gestión de soportes para justificar el cierre de las oportunidades de mejora. De acuerdo con el direccionamiento de la función Auditoría Interna en el plan de trabajo a 3 años, se tiene contemplado la preparación de una metodología de trabajo bajo un enfoque ágil, el cual se viene aplicando.

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

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

Para Financiera Juriscoop es importante identificar, controlar y eliminar las diferentes situaciones que puedan originar un riesgo en el desarrollo de sus operaciones financieras, de tal manera que le permitan alcanzar la rentabilidad competitiva en el mercado para poder ofrecer a los clientes y accionistas, confianza y seguridad.

Financiera Juriscoop cuenta con los servicios de la firma Ernst & Young como Revisoría Fiscal, la cual esta dotada del recurso humano necesario y debidamente capacitado para revisar, analizar y evaluar todos los aspectos relacionados con la gestión y administración de riesgos.

En esta materia, la Compañía tiene implementados sistemas de administración de riesgos, los cuales se ajustan a las disposiciones establecidas por la Superintendencia Financiera. Así mismo, contempla planes de contingencia de tipo operativo y tecnológico enfocados hacia una continuidad del negocio y oportunidad en la respuesta para una adecuada atención al cliente. A fin de garantizar el funcionamiento del sistema de control interno, la Junta Directiva sesiona mensualmente con el fin de controlar y hacer seguimiento a los resultados de la Compañía y a la gestión administrativa.

## **6.7. 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 2021, 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 la 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.

## **6.8. NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR**

Financiera Juriscoop cumplió con lo establecido en la Ley 603 de 2000 sobre derechos de autor y propiedad intelectual con el licenciamiento del Software en uso, soportado en un trabajo de verificación al 100% de las licencias para los programas utilizados en el país. La Subgerencia de Tecnología y la Auditoría Interna realizan periódicamente verificaciones en todas las dependencias de Financiera Juriscoop, con el fin de determinar el cumplimiento de las disposiciones legales e internas sobre la materia.

Financiera Juriscoop cumplió con lo establecido en la Ley 603 de 2000 sobre derechos de autor y propiedad intelectual con el licenciamiento del Software en uso, soportado en un trabajo de verificación al 100% de las licencias para los programas utilizados en el país. La Subgerencia de Tecnología y la Auditoría Interna realizan periódicamente verificaciones en todas las dependencias de Financiera Juriscoop, con el fin de determinar el cumplimiento de las disposiciones legales e internas sobre la materia.

## 6.9. CUMPLIMIENTO DEL ARTÍCULO 87 DE LA LEY 1676 DE 2013

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

## 6.10. 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, así lo requieran.

## 6.11. PARTES RELACIONADAS

De acuerdo con la “NIC 24 Información a revelar sobre partes relacionadas” una parte relacionada es una persona o entidad que está vinculada con la Financiera Juriscoop que prepara sus estados financieros en las cuales se podría ejercer control o control conjunto sobre la entidad que informa; ejercer influencia significativa sobre la Financiera; o ser considerado miembro del personal clave de la gerencia de la Financiera o de una controladora de la Financiera.

Todas las operaciones de desembolso se realizaron a precios de mercado; las operaciones de tarjeta de crédito y sobregiros se realizaron a las tasas plenas definidas para tales productos.

A continuación, se presenta la información de saldos y operaciones realizadas en 2021 con partes relacionadas, incluyendo el detalle de las transacciones con el personal clave de la gerencia.

### Transacciones Estado de Situación Financiera

Detalle	dic-21				
	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Empresas del Grupo empresarial
<b>Activo</b>					
Activos financieros en operaciones de crédito	\$ 0	\$ 7.923	\$ 5	\$ 722	\$ 2.467
Cuentas por cobrar	\$ 28.184	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivos</b>					
Depósitos	\$ 2.994	\$ 455	\$ 35	\$ 46	\$ 649
Otros pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

*Cifras expresadas en millones de pesos*

Detalle	dic-20				
	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Empresas del Grupo empresarial
<b>Activo</b>					
Activos financieros en operaciones de crédito	\$ 0	\$ 4.286	\$ 366	\$ 665	\$ 318
Cuentas por cobrar	\$ 4	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 55
<b>Pasivos</b>					
Depósitos	\$ 3.927	\$ 2.453	\$ 291	\$ 150	\$ 447
Otros pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

*Cifras expresadas en millones de pesos*

Al periodo del 31 de diciembre de 2021 y 31 de diciembre de 2020 ninguno de los accionistas tenía cupos discrecionales ni créditos aprobados no desembolsados. Se realizaron ventas de cartera con el grupo empresarial (Service & Consulting).

### Transacciones Estados de Resultados

## Informe Gestión 2021

Detalle	dic-21				
	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Empresas del Grupo Empresarial
Ingreso por intereses	\$ 3	\$ 342	\$ 38	\$ 79	\$ 8
Gastos financieros	\$ 103	\$ 73	\$ 0	\$ 5	\$ 22
Ingresos por honorarios y comisiones	\$ 2	\$ 1.295	\$ 1	\$ 1	\$ 0
Otros ingresos operativos	\$ 15	\$ 10	\$ 0	\$ 4	\$ 1
Otros gastos	\$ 348	\$ 2.695	\$ 265	\$ 1	\$ 266

*Cifras expresadas en millones de pesos*

Detalle	dic-20				
	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Empresas del Grupo Empresarial
Ingreso por intereses	\$ 0	\$ 386	\$ 48	\$ 77	\$ 37
Gastos financieros	\$ 118	\$ 93	\$ 10	\$ 1	\$ 9
Ingresos por honorarios y comisiones	\$ 3	\$ 1.725	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Otros ingresos operativos	\$ 0	\$ 34	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros gastos	\$ 1.288	\$ 4.245	\$ 260	\$ 1	\$ 196

*Cifras expresadas en millones de pesos*

### Compensación del personal clave de la Gerencia

A continuación, se relaciona la compensación recibida por el personal clave de la Gerencia al 31 de diciembre de 2021 y 2020.

Detalle	1 de enero al 31 diciembre 2021	1 de enero al 31 diciembre 2020
Salarios	\$ 983	\$ 930
Beneficios a empleados a corto plazo	\$ 54	\$ 535
	<b>\$ 1.522</b>	<b>\$ 1.466</b>

*Cifras expresadas en millones de pesos*

## 6.12. EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA COMPAÑÍA

Para 2022 la entidad tiene como objetivo finalizar la implementación de las estrategias definidas en el plan estratégico cuya vigencia finaliza el presente año, con el propósito de avanzar de manera decidida en hacer realidad su visión de convertirse en el Banco Amigable que hace parte de tu vida.

En ese sentido, una vez retornado a la normalidad después de dos años de un cambio abrupto en el entorno producto de la pandemia del Covid 19, durante el año 2022 culminara el cumplimiento de los hitos y metas definidas como pasos previos a su proceso de conversión a banco en aspectos como:

- Consolidar una rentabilidad del patrimonio igual o superior al 8%, a través del fortalecimiento de sus unidades de negocio de intermediación, banca de seguros y tesorería.
- Superar el billón de pesos en el saldo de la cartera colocada.
- Diversificar su portafolio de clientes en crédito, tanto por nicho como por nivel de riesgo, para lo cual avanzará en la profundización de productos ya existentes dentro de su portafolio tales como libranza para el sector privado, crédito para adquisición de vehículos usados y crédito directo en punto de

venta de bienes y servicios, todo ello dentro de los niveles de apetito de riesgos definidos por la Junta Directiva.

- Superar los \$1.1 billones de pesos en captaciones de sus clientes, teniendo como estrategia el mantenimiento de la mezcla entre los depósitos a la vista y a término.
- Acceder a fuentes de fondeo de más largo plazo a través de la titularización de una parte de la cartera de libranzas colocada en servidores públicos y pensionados.

Así mismo, durante el año 2022 se formulará el plan estratégico que guiará el futuro de la compañía para los siguientes años (2023 – 2027) con el propósito de asegurar su sostenibilidad y competitividad en el mercado. Desde luego, dicho plan incorporará los planes de acción faltantes para finalizar, previa autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia, el proceso de conversión hacia el Banco Amigable que hace parte de tu vida, siendo este el principal proyecto para la compañía en el mediano plazo y sobre el cual la Junta Directiva y la administración enfocarán sus mayores esfuerzos.

### **6.13. HECHOS IMPORTANTES DESPÚES DEL CIERRE DEL EJERCICIO**

No se presentan hechos posteriores al cierre del 31 de diciembre de 2021 que deban revelarse.

### **6.14. CERTIFICACIÓN INFORME DE GESTIÓN**

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



**FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ**  
Presidente Junta Directiva



**LUIS ALFONSO VERA OSORIO**  
Presidente Ejecutivo