

## PRESENTACIÓN

### Señores accionistas:

Concluido el 2017 observamos que fue un año que trajo circunstancias adversas tanto para la economía nacional como para el sector financiero. Un año en el que aún con sus dificultades, se dio por concluido el Proceso de Paz con la suscripción de los Acuerdos de La Habana. Un año en el que nuestra entidad enfrentó los cambios de las dinámicas del mercado, y aun así, puede decirse que 2017 fue un periodo de grandes aprendizajes para nuestra entidad, en el que nuestros 76,247 clientes han tenido la certeza de estar en manos de una compañía sólida y estable.

No obstante lo anterior, por razones macroeconómicas que no están al alcance de la compañía, la rentabilidad de la entidad en 2017 no corresponde a lo proyectado ni a las expectativas que se habían trazado para el período que culminó, en la medida en que el ritmo de crecimiento que veníamos observando en periodos anteriores, se ha visto frenado por diversos factores, obligándonos a adoptar medidas que nos permitan seguir avanzando con solidez hacia el futuro.

Fue un año en el que, pese a los factores adversos, se fortaleció la oferta de valor a los clientes, lo que le ha permitido a la compañía posicionarse en el mercado a través de la estrategia de segmentación y relacionamiento basadas en el servicio, siendo este factor el que le permite mantener una posición competitiva en sus nichos tradicionales y logrando crecimientos importantes en la base de clientes, así como en las captaciones especialmente a través de la red de oficinas, en gran medida gracias a la calidad y servicio de los canales establecidos para tales efectos. Ahora, nuestros esfuerzos se dirigen a garantizar el crecimiento y rentabilidad de la compañía para los años venideros a efectos de alcanzar la eficiencia administrativa y generar los ingresos suficientes que nos permitan cumplir los objetivos establecidos en el nuevo direccionamiento estratégico de la Compañía, en el cual hemos venido trabajando en forma decidida y responsable.

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

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

A continuación, les presentamos el resultado de nuestra gestión para el año 2017.

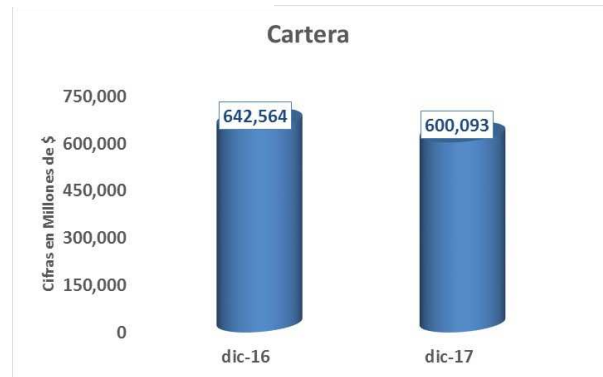
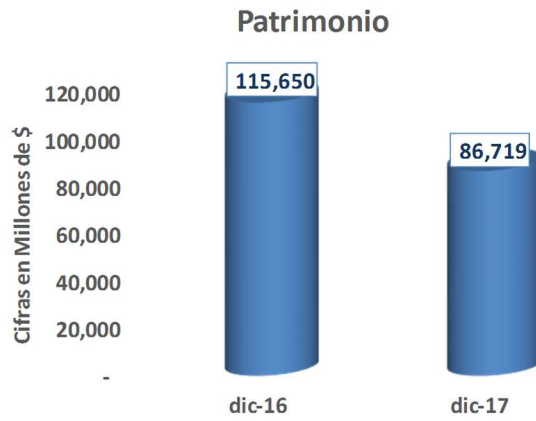
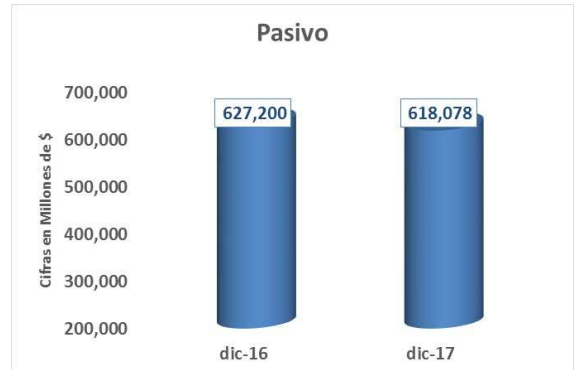
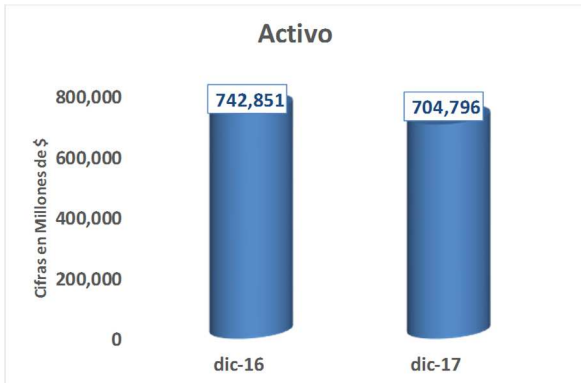


**FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ**  
Presidente Junta Directiva



**LUIS ALFONSO VERA OSORIO**  
Presidente Ejecutivo

**PRINCIPALES CIFRAS**



Datos en Millones de Pesos		<u>dic-16</u>	<u>dic-17</u>
<b>CIFRAS DE BALANCE</b>	<b>Activos</b>	<b>742,851</b>	<b>704,796</b>
	Cartera de Crédito Neta	592,123	548,733
	Disponibles + Inversiones / Activos	16.00%	17.65%
	<b>Pasivos</b>	<b>627,200</b>	<b>618,078</b>
	Depósitos*	487,781	509,102
	<b>Patrimonio</b>	<b>115,650</b>	<b>86,719</b>
	Capital Social	128,032	121,621

\*Los depósitos incluyen intereses de acuerdo a normatividad NIF

<b>CIFRAS DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>	Ingresos de Cartera	104,594	98,839
	Ingresos de Portafolio	6,747	7,563
	Otros Ingresos Financieros	10,209	9,616
	Gastos Administración	46,011	50,631
	<b>Utilidad Antes de Provisión</b>	<b>10,102</b>	<b>6,089</b>
	Gasto de Provisión	28,422	28,259
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>(13,682)</b>	<b>(22,520)</b>

	<u>dic-16</u>	<u>dic-17</u>	
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	Clientes	71,363	76,247
	Usuarios Pagina WEB	9,540	14,150
	Usuarios APP Movil	-	1,655
	Corresponsales Bancarios	1,528	11,630
	Transacciones Pagina WEB	2,592	12,456
	Tarjetas de Credito	19,077	24,037
	Tarjetas Debito	25,435	29,921
	Beneficiarios Convenios de Nómina	12,405	9,219
	Indicador de Retencion	62.20%	84.78%

## INTEGRANTES JUNTA DIRECTIVA

### PRINCIPALES

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

### SUPLENTES

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

## INTEGRANTES DIRECCIÓN GENERAL

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

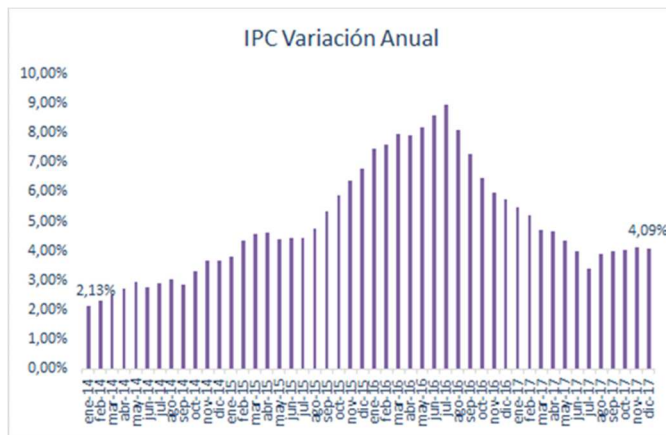
Presidente Ejecutivo  
 Gerente de Crédito y Cartera  
 Gerente Comercial  
 Gerente Administrativa  
 Gerente de Experiencias  
 Gerente Riesgos - Oficial Cumplimiento  
 Director Jurídico  
 Directora de Gestión Humana  
 Director Ejecutivo de Auditoría

## 1. ENTORNO ECONÓMICO

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

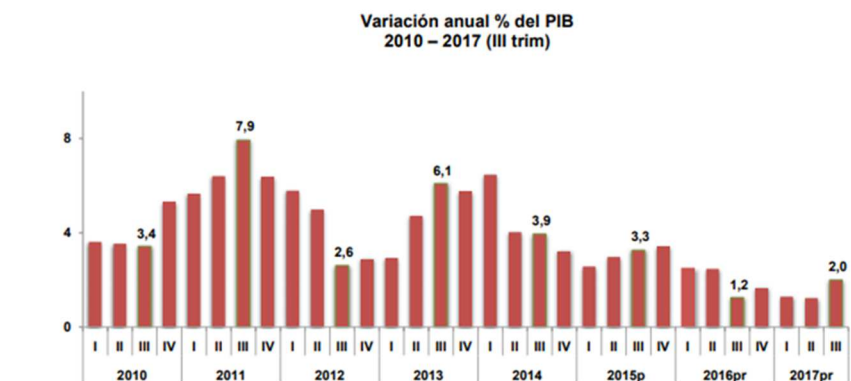
### 1.1 ENTORNO MACROECONOMICO

En el contexto internacional 2017 se caracterizó por una recuperación de la actividad económica mundial, con crecimientos en países tanto emergentes, como desarrollados. Colombia, por su parte se encuentra dentro de los países que se desaceleraron en América Latina, pasando de un crecimiento del 2% en 2016 al 1,8% en 2017. Este menor crecimiento esta explicado principalmente por i) el efecto de los términos de intercambio, asociado a los menores precios del petróleo que redujo la inversión en 2014 y 2015, afectando posteriormente el desempeño del gasto público y finalmente el consumo de los hogares; ii) los bajos niveles de confianza de los consumidores, sumada a la disminución del ingreso disponible de los hogares derivada además de los aumentos de IVA, con un aumento de la inflación, las tasas de interés y los niveles de desempleo; y iii) el efecto de la política monetaria, la cual tenía como principal objetivo controlar la inflación, razón por la cual la tasa de intervención alcanzó el 7.75% en 2016, aumentando el costo del crédito y generando una desaceleración en las ventas.



Es así como la inflación paso de 5,75% en 2016 a en 4,09% en 2017, ubicándose por fuera del rango meta del Banco de la República, aunque cerrando el año en niveles muy cercanos al límite superior de dicho rango. La corrección en la inflación estuvo jalonada principalmente por los precios de los alimentos y en una moderación de los bienes transables, derivada de la estabilidad en los precios del dólar.

En el tercer trimestre de 2017, la economía Colombia creció 2,0% frente al mismo trimestre de 2016, lo que significa un crecimiento real en 2017 (en-sep) de 1,5%, cifra inferior a la registrada para el mismo periodo en 2016 (2,1%). El sector con mayor dinamismo en el crecimiento fue el agropecuario, seguido por servicios financieros,

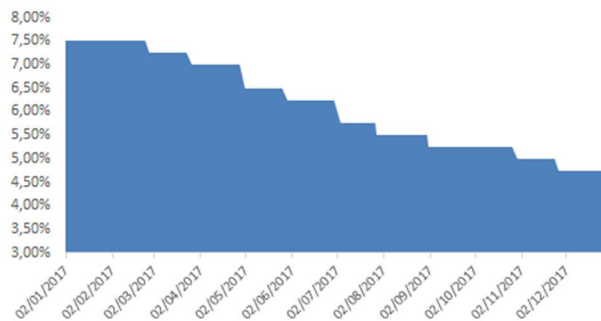


Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

inmobiliarios y seguros, mientras que los de menor crecimiento fueron minería, industria manufacturera, construcción y transporte y comunicaciones.

En el 2017 se tomaron medidas para fortalecer los ingresos y mitigar los gastos con el propósito de avanzar en el ajuste de las finanzas públicas. Los ingresos fiscales del Gobierno Central aumentaron como resultado de la reforma tributaria aprobada a fines de 2016, y los gastos también presentaron un crecimiento, aunque en menor proporción. La recaudación tributaria representó un 14.2% del PIB, 0.6 puntos por encima de la registrada en 2016, principalmente por el aumento de la tarifa del impuesto al valor agregado (IVA), que pasó del 16% al 19%. Es así como, los gastos del Gobierno se mantuvieron estables al pasar del 18.9% del PIB en 2016 a 19% en 2017. El déficit del Gobierno en tanto fue del 3.6% del PIB, correspondiente a un déficit estructural del 2% del PIB, una vez descontados los efectos del ciclo económico, estimados en un 1.7% del PIB.

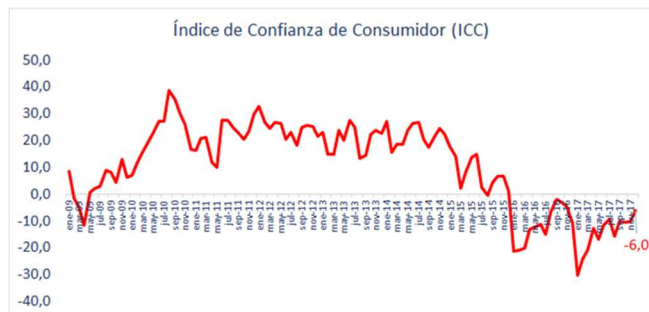
Tasa de Intervención 2017



Entre tanto, el Banco de la República fue relajando paulatinamente su postura contractiva, para lo cual redujo su tasa de intervención de niveles del 7.75% en diciembre de 2016 al 4.75% al finalizar diciembre de 2017, lo que representó un estímulo a la actividad económica, aunque con algunos rezagos.

En términos de percepción, la confianza de los consumidores se mantuvo en terreno negativo en diciembre de 2017 aunque con mejores niveles frente al registro de noviembre, alcanzando su nivel más alto del año. El índice de confianza del consumidor de Fedesarrollo llegó a -6.0, cifra que es 4.0 puntos superior al balance de noviembre pasado y 4.7 puntos más alto al balance observado en diciembre de 2016. En general, los componentes del índice registraron avances entre noviembre y diciembre, siendo los de mejor evolución la percepción actual de la situación económica del hogar y las perspectivas del país. Por su parte, el único componente del índice que se deterioró entre estos dos meses fue la disposición a comprar bienes durables.

Índice de Confianza de Consumidor (ICC)



Por otro lado, el comportamiento del peso colombiano se vio influido por los cambios en las expectativas internacionales de la oferta y el precio del petróleo, y por el debilitamiento del dólar frente a las demás monedas. Durante 2017 el valor promedio de la tasa de cambio frente al dólar (\$2,950.6), así como el valor al final del año (\$2,984.0), se situó por debajo de los niveles alcanzados en 2016 (\$3,052.1 y \$3,000.7 respectivamente).

De otra parte, en el año 2017, las actividades de comercio exterior mostraron un comportamiento positivo, cambiando la tendencia decreciente que se había observado desde 2015. Es así como el

déficit comercial cerro en U\$6.692 millones FOB, lo que implicó una reducción del 37,5% a noviembre de 2017 frente al mismo periodo del año anterior. Este efecto se debió a un crecimiento de las importaciones del 3,9% explicada por la desaceleración económica del país y el crecimiento de las exportaciones del 19,6%, siendo el petróleo y el carbón lo que mayor contribución tuvieron en este crecimiento.

2017 cerró con una reducción en la calificación de Colombia de BBB a BBB- por parte de S&P, dejando al país en la categoría simple de “grado de inversión” y se ajustó la perspectiva de negativa a estable, esta reducción se sustenta en el bajo crecimiento y su impacto sobre el recaudo tributario. De igual manera, la calificadora destaca las vulnerabilidades de las cuentas externas, enfatizando en la volatilidad de los términos de intercambio y las consecuencias que esto conlleva en la métrica de la deuda externa, aunado a esto la mayor participación de extranjeros en el mercado local de deuda pública (TES), lo que acentúa la vulnerabilidad externa del país. Por otro lado, se resalta el dilema al que probablemente se enfrentará el nuevo gobierno, con la existencia de una regla fiscal que limita el déficit por año, y por ende el nivel de deuda, unos gastos inflexibles y complejos de reducir, y unos ingresos que pobremente serán difíciles de aumentar, luego de la reforma tributaria reciente. Finalmente, la calificadora resalta el papel de las instituciones y los acuerdos políticos que difícilmente permitirán un cambio en el modelo económico. Esta baja en la calificación, ha generado un efecto cascada paralelo en la deuda privada, afectado el costo del endeudamiento del sector financiero (en términos relativos). De igual manera, las debilidades fiscales del gobierno serán transmitidas al sector financiero, lo que implica una mayor tensión financiera especialmente en lo que respecta al deterioro de la calidad de la cartera crediticia llegando al 4,5% respecto al 3,5% de un año atrás y al 9% si se añaden los castigos y al elevado nivel de endeudamiento de los hogares el cual está cercano al 40% del ingreso disponible (superando los niveles de estrés financiero de 2001 post crisis hipotecaria) y el estrés adicional de provisiones-castigos de tipo “extraordinario”, que explican la tercera parte del total de 10% que hoy se lee en la altura de mora de la cartera corporativa.

## 1.2 ¿QUE SE ESPERA PARA 2018?

**Perspectivas de crecimiento global del FMI  
(var. % anual)**

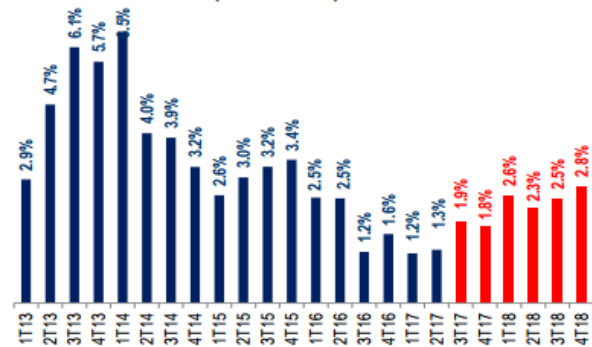
Región	Proyecciones jul - 17			Proyecciones oct - 17		Diferencia pronósticos Julio 2017 - Octubre 2017 2018	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Mundial	3.2%	3.5%	3.6%	3.6%	3.7%	0.1%	0.1%
Economías Avanzadas	1.7%	2.0%	1.9%	2.2%	2.0%	0.2%	0.1%
EE.UU	1.5%	2.1%	2.1%	2.2%	2.3%	0.1%	0.2%
Eurozona	1.8%	1.9%	1.7%	2.1%	1.9%	0.2%	0.2%
Alemania	1.9%	1.8%	1.6%	2.0%	1.8%	0.2%	0.2%
Francia	1.2%	1.5%	1.7%	1.6%	1.8%	0.1%	0.1%
Italia	0.9%	1.3%	1.0%	1.5%	1.1%	0.2%	0.1%
España	3.2%	3.1%	2.4%	3.1%	2.5%	0.0%	0.1%
Reino Unido	1.8%	1.7%	1.5%	1.7%	1.5%	0.0%	0.0%
Japón	1.0%	1.3%	0.6%	1.5%	0.7%	0.2%	0.1%
Emergentes y en Dicho	4.3%	4.6%	4.8%	4.6%	4.9%	0.0%	0.1%
China	6.7%	6.7%	6.4%	6.8%	6.5%	0.1%	0.1%
India	7.1%	7.2%	7.7%	6.7%	7.4%	-0.3%	-0.3%
Latam y el Caribe	-0.9%	1.0%	1.9%	1.2%	1.9%	0.2%	0.0%
Brasil	-3.6%	0.3%	1.3%	0.7%	1.5%	0.4%	0.2%
México	2.3%	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%	0.2%	-0.1%
África Subsahariana	1.4%	2.7%	3.5%	2.6%	3.4%	-0.1%	-0.1%
Nigeria	-1.6%	0.8%	1.9%	0.8%	1.9%	0.0%	0.0%

política económica de EE.UU en un año electoral y la lenta recuperación de Europa y Japón. En

cuanto a la liquidez mundial se espera que las condiciones a nivel global sigan siendo favorables debido a que la compra de activos por parte de los bancos centrales seguirá siendo elevada en 2018.

En cuanto al PIB de Colombia, se espera que la actividad productiva gané tracción en 2018. En concreto, el PIB crecería 2.5% anual y el periodo de mayor dinamismo sería el último cuarto del año, cuando el crecimiento rondaría el 2.9% anual y el 1.1% trimestral. El panorama sería más favorable en el segundo semestre. A medida que transcurra el próximo año, la demanda agregada se recuperará gracias al efecto de los catalizadores de crecimiento que ya se han empezado a materializar. Eso será particularmente evidente durante los últimos dos trimestres, una vez se haya superado la incertidumbre asociada al ciclo electoral. Además, por cuarto año consecutivo las exportaciones netas aportarán positivamente al crecimiento del PIB, gracias al aumento previsto en las ventas al exterior.

**Crecimiento observado y proyectado del PIB por trimestres (var. % anual)**



**Crecimiento del PIB por demanda (var. % anual)**

Rubro	Part.	2014	2015	2016	1S17	2017	2018
<b>Crecimiento del PIB</b>	100.0%	4.4%	3.1%	2.0%	1.2%	1.6%	2.5%
<b>Consumo privado</b>	62.7%	4.3%	3.2%	2.1%	1.5%	1.4%	2.0%
<b>Consumo público</b>	18.4%	4.8%	4.9%	1.9%	3.4%	3.6%	2.7%
<b>Consumo total</b>	81.1%	4.4%	3.6%	2.0%	1.9%	1.9%	2.2%
<b>Inversión</b>	25.4%	11.7%	1.2%	-4.5%	0.7%	1.1%	2.7%
<b>Demanda Interna</b>	106.6%	6.1%	3.0%	0.3%	1.7%	1.7%	2.3%
<b>Exportaciones</b>	14.2%	-1.2%	1.3%	-0.9%	-3.2%	-0.6%	0.9%
<b>Importaciones</b>	20.7%	7.9%	1.6%	-6.1%	1.7%	-0.6%	-0.8%

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE.

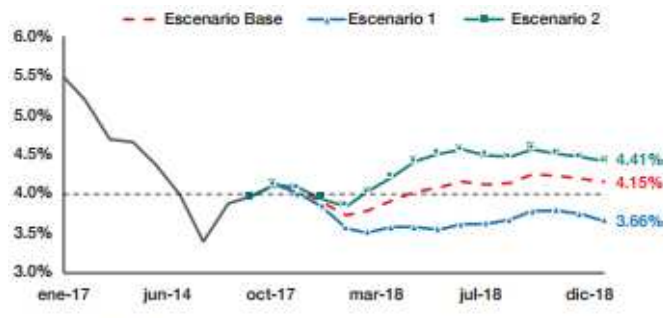
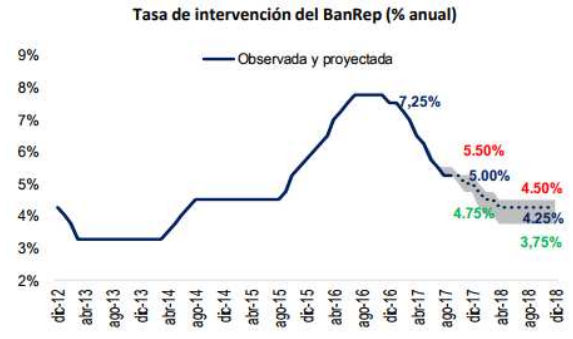
De esta manera, el consumo público conservará protagonismo en el año 2018 y a pesar de que se espera una desaceleración en 2018 promovida por las medidas de austeridad presupuestal, la expectativa es que este liderazgo persistirá. Pese al ajuste previsto por parte del Gobierno Nacional Central, la inversión pública regional permitirá que este rubro continúe aportando positivamente al crecimiento en los próximos meses.

Por su parte, la inversión recuperará dinamismo en 2018. Se prevé una aceleración de 1.6 pps gracias a la aceleración del gasto en capital privado, promovida entre otras razones, por la reducción en las tasas de financiamiento. Asimismo, la inversión estará favorecida por la ejecución de obras de infraestructura a pesar del menor ritmo en la ejecución de las obras 4G. En cualquier caso, el ritmo de avance la formación de capital fijo en 2018 será inferior a su promedio histórico de 5%.

El consumo de los hogares experimentará una leve recuperación. Se espera entonces que la variación anual en el gasto de las familias se incrementará en el 2018 en 0.6 pps. Esta tendencia se dará por la disipación de los efectos negativos de la reforma tributaria, la recuperación de la capacidad adquisitiva de los consumidores y la reducción en las tasas de interés. Sin embargo, el leve aumento en el desempleo y la elevada carga financiera de algunos agentes limitarán el margen de aceleración.

Las exportaciones netas aportarán positivamente al crecimiento del PIB durante esta vigencia. Esto se debe a que en las cuentas nacionales la variación del componente de exportaciones pasará de -0.6% en 2017 a 0.9% al final del 2018. Simultáneamente, el cambio del componente de importaciones se reduciría a -0.8%. Es decir, el aporte del sector externo al crecimiento permitirá compensar el desempeño de la demanda interna.

Se estima que el Emisor retomará la senda de recortes hasta que la política llegue a condiciones expansivas. Se prevé que el dilema actual entre mantener la neutralidad o pasar a una postura de política que contribuya a acelerar el crecimiento terminará decidiéndose a favor de la segunda opción. Por lo anterior, se esperan tres recortes adicionales de 25 pbs en 2018, hasta un nivel terminal de 4.25%.

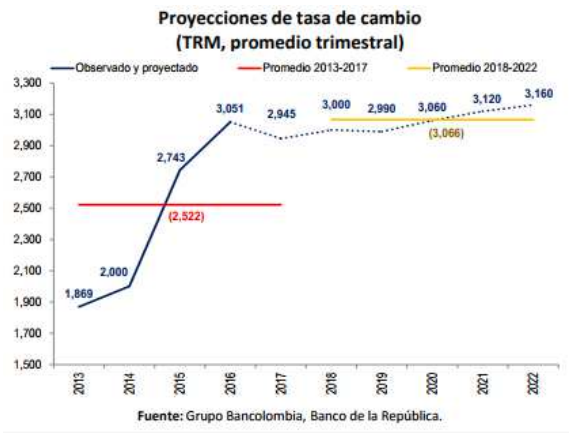


Fuente: Energy Information Administration

Para el 2018, se espera que la inflación termine cerca del techo del rango meta de la autoridad monetaria establecida en un 3.3%. Gran parte de la incertidumbre de este pronóstico está en la trayectoria de inflación de alimentos. Si bien para el año 2017, ella resultó ser de buena oferta debido a las mejores condiciones climáticas, no es claro que para el 2018 lo siga siendo, pudiendo presentarse presiones al alza si la inflación

anual de alimentos vuelve a niveles superiores al 4%. Una inflación de alimentos de esta magnitud, lo cual es frecuente, sin duda, pondría una presión importante sobre la inflación total. Otros factores que presionarían al alza la inflación en 2018 serían una mayor tasa de cambio y el mayor crecimiento de la economía respecto a 2017. Sin embargo, en la medida en que la brecha del producto continuaría siendo negativa, el crecimiento económico no debería ser la principal preocupación en términos de inflación.

En 2018 la tasa de cambio USDCOP se depreciará. De acuerdo con las proyecciones, la variación del índice de tasa de cambio real en 2018 será de 2.9%. Este aumento será el resultado de la corrección de la inflación y la política monetaria expansiva que tendrán lugar en Colombia, al tiempo que en EE.UU las tasas de interés seguirían su tendencia al alza. Lo anterior conducirá a que la tasa de cambio nominal promedio pase de \$2,945 en 2017 a \$3,000 en 2018. Ante las vulnerabilidades que subsisten en nuestra economía y las fuentes de incertidumbre global, en 2018 los riesgos están sesgados a una mayor depreciación. Si se presenta un deterioro de las



Fuente: Grupo Bancolombia, Banco de la República.

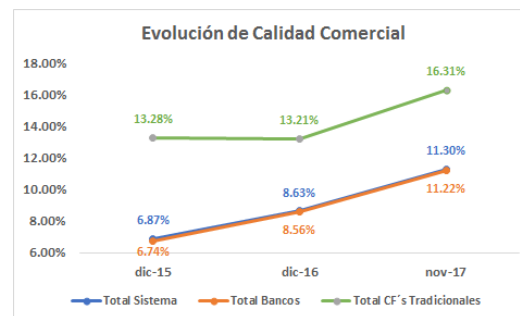
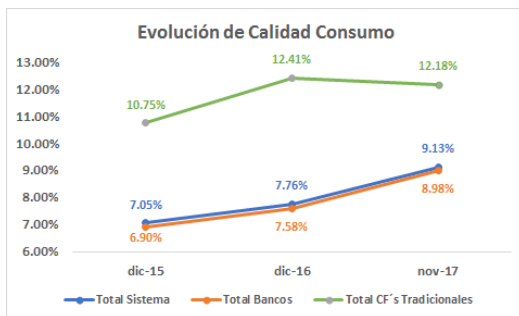


condiciones financieras globales, la cotización de la tasa de cambio podría aumentar hacia niveles superiores a \$3,300. Por el contrario, un entorno global más favorable (escenario de menor probabilidad de ocurrencia) induciría una recuperación del peso acotada hasta niveles cercanos a los \$2,800.

### 1.3 SISTEMA FINANCIERO

En el 2017 tanto el ROA (1,2%) como el ROE (9,1%) del sector financiero (sin IOE y sin Cooperativas) con corte al mes de noviembre disminuyeron respecto de los años anteriores. Esto se explica por crecimientos moderados en la cartera (6,2%) y en captaciones (6,6%), además de un aumento significativo en las provisiones como consecuencia del deterioro en los indicadores de calidad de la cartera.

Al finalizar el 2017 la información del sistema financiero da señales de un incremento en el apetito por crédito por parte de hogares y empresas. Sin embargo, la información de los sectores productivos y de confianza de los agentes no permiten vislumbrar con claridad el grado de recuperación que tuvo la economía al final del año 2016. La cartera evidenció señales positivas al cierre de 2017. Las cifras más recientes dan cuenta de una aceleración generalizada en la mayoría de segmentos. Esto podría interpretarse como una corrección en la disposición a invertir por parte de empresarios y consumidores. Sin embargo, los indicadores de calidad todavía no dan señales de mejoría, hecho que refleja el lento ritmo de crecimiento del ingreso real de los agentes. La confianza de los agentes no evidencia un claro repunte. Los incrementos en la confianza de consumidores y comerciantes en noviembre fueron moderados y estuvieron acompañados por un deterioro en la confianza de los industriales.



Últimas cifras publicadas por la Superintendencia Financiera de Colombia a noviembre de 2017.

Según los análisis publicados por ANIF<sup>1</sup>, durante 2016 – 2018 el sector financiero colombiano enfrentará grandes desafíos por cuenta de: i) una desaceleración del PIB real hacia un crecimiento potencial del 3% anual versus un histórico del 4.5%; ii) aumento del desempleo hacia un 9.4% en promedio anual entre 2017 y 2018, especialmente en las zonas urbanas (que concentran el grueso de la colocación de cartera) donde ha estado en un promedio preocupante del 11%; y iii) deterioro de la calidad de cartera a niveles del 4.5% que suben al 8.6% cuando se añaden los castigos, cifra no muy diferente del máximo alcanzado en la crisis de 2008- 2009.

<sup>1</sup> Ver revista Carta Financiera 180, diciembre de 2017, Anif, El ciclo del crédito y el “efecto acordeón”.

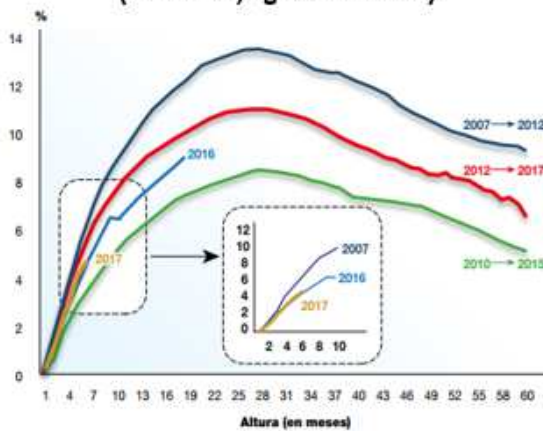
Es así como, durante el período 2014-2017 la relación cartera crediticia/PIB en el país escaló rápidamente del 40% hacia el 48% y solo recientemente se han visto señales de moderación hacia un 47%. Ahora bien, ese repliegue crediticio ha ocurrido de forma más clara y rápida en la cartera corporativa, la cual ahora se contrae a ritmos del -1.6% real anual. Por el lado de la demanda, esto ha tenido que ver con la debilidad económica local, donde Colombia ha completado doce meses creciendo por debajo del 2%, y con la incertidumbre empresarial generada por el proceso de paz y las inacabadas reformas tributarias. Teniendo en cuenta lo anterior, cabe esperar un mayor deterioro de la cartera de consumo durante la vigencia del año 2018. Por ejemplo, al analizar las cosechas de créditos más jóvenes se observa un inesperado empinamiento del indicador de calidad, bordeando morosidades del 10%. Si bien estos niveles son inferiores al 14% observado en 2009-2010, es una alarma que debe monitorearse con cuidado.

**Gráfico 1. Evolución de la cartera bruta + leasing (Variación % real anual, septiembre de 2017)**



Fuentes: Superfinanciera y Titularizadora Colombianas.

**Indicador de Calidad de la Cartera por Cosechas (Consumo, agosto de 2017)**

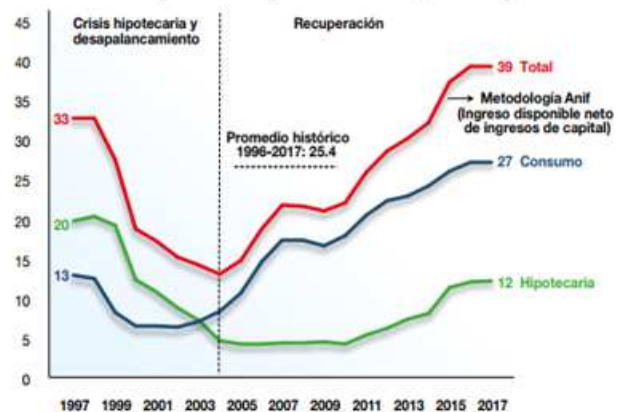


Fuente: Superfinanciera.

Entre tanto, en Colombia se cuenta ya con reglas bien definidas sobre procedimientos a seguir en caso de problemas crediticios, que llevarían a la situación de “reestructuración crediticia”, siendo su disparador determinadas alturas de mora y causando costos bancarios de provisiones y reportes a las centrales de riesgo. Colombia, a diferencia de Europa, difícilmente podría argumentar un “hecho

Por fortuna, en la actualidad la banca cuenta con elevados niveles de solvencia y sus provisiones superan el 5.4% de la cartera bruta, similares a los de 2009, y donde el componente contracíclico ha empezado a ganar terreno. La mala noticia es que el monto de las provisiones extraordinarias (casi \$6 billones) en cabeza de la cartera comercial conlleva un gran esfuerzo adicional respecto del ciclo crediticio.

**Grado de apalancamiento de los hogares Stock deuda hipotecaria y consumo/Ingreso disponible**



Fuente: cálculos Anif con base en Superfinanciera y Dane.

sobreviniente” para entrar a cambiar las reglas del juego crediticio. Sin embargo, la Superfinanciera abrió, a través de la CE 026 de 2017, una opción que operaría antes de alcanzarse el umbral de tiempos de vencimiento que llevarían a la situación de “reestructuración crediticia”, la cual entró en vigor en noviembre. Este mecanismo, contenido en el Capítulo II de la Circular Básica Jurídica y Financiera de la Superfinanciera, es la forma como bancos y deudores enfrentan la morosidad de la cartera, permitiendo modificar las condiciones originales del crédito, pero reconociendo la materialización del riesgo de crédito del deudor. Bajo este escenario, ello conduce a una recalificación a la baja de la obligación, una marcación del deudor ante centrales de riesgo y la correspondiente provisión bancaria. Es una medida costosa para los bancos y seguramente de difícil “normalización” para el deudor.

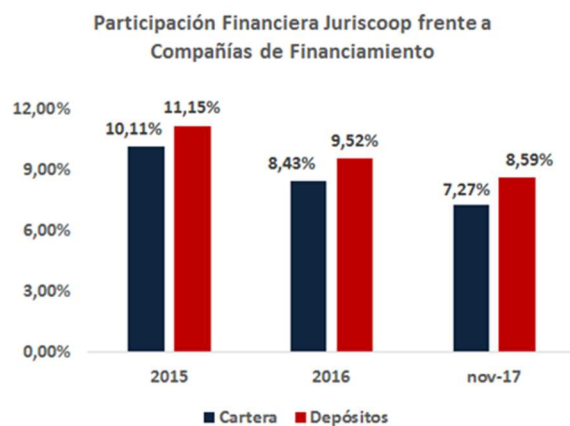
Por otra parte, la reducción drástica de las utilidades es derivada no solo por el menor volumen de negocios, sino también por el aumento de las provisiones (o deterioro del activo), y por el quebranto de la cartera de créditos, el cual va a afectar no solamente las utilidades de las entidades, sino también su patrimonio. Si persiste la situación de menoscabo económico, aumentan los activos improductivos en las entidades de intermediación (como la cartera calificada que no causa intereses en el estado de ganancias y pérdidas), se agudiza la desvalorización de las garantías, y es posible incluso que algunos créditos tengan que reestructurarse. En casos en los que los prestatarios no pueden pagar, pueden aumentar los bienes recibidos en dación de pago, así como el castigo de cartera, cuando ésta se torne irre recuperable. Asimismo, es importante señalar la reducción en la calificación de los intermediarios financieros producto de la baja en la calificación soberana.

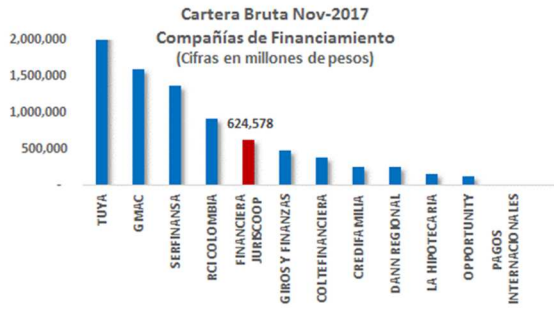
## 2. FINANCIERA JURISCOOP

### 2.1 FRENTE AL SECTOR

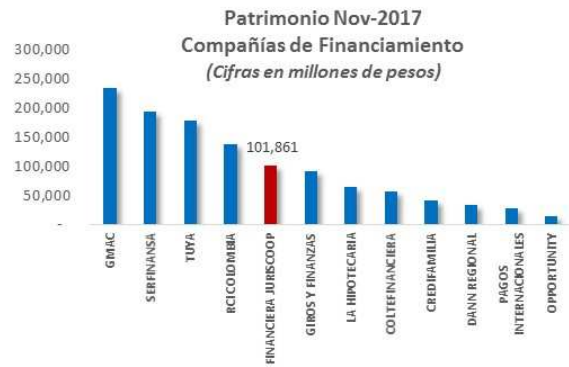
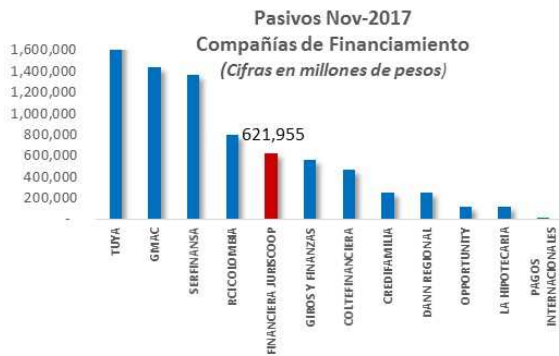
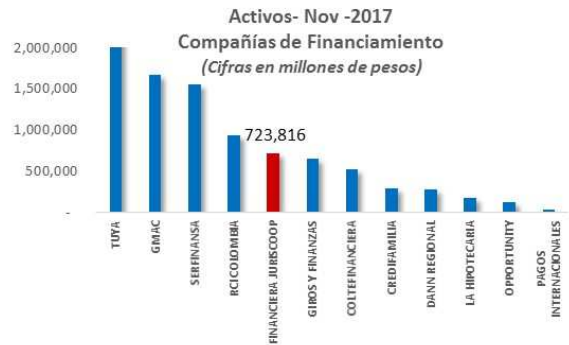
#### ✓ Participación en el Mercado

La entidad pasó de una participación entre el 2016 y 2017 del 8.43% al 7.27% en cartera y en depósitos del 9.52% al 8.59% respectivamente. Pese a lo anterior, Financiera Juriscoop se mantiene en la quinta posición en cartera y la cuarta posición en depósitos frente al segmento de las Compañías de Financiamiento Tradicionales, lo que la acredita como una entidad sólida en el sector y con amplio respaldo. No obstante, para el 2018 la entidad proyecta recuperar participación en el mercado, para lo cual ha diseñado diversas estrategias que le permitan lograr este objetivo.

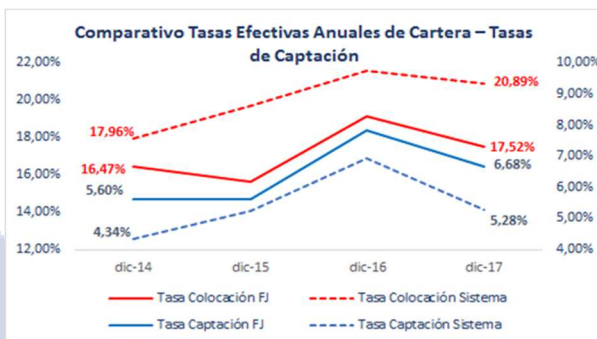




La ventaja competitiva de la Compañía radica en el conocimiento del nicho de mercado que atiende, lo cual se refleja en el fortalecimiento de la oferta de valor acorde con sus necesidades y expectativas. Sin lugar a dudas, este proceso ha permitido mejorar de manera significativa la posición competitiva de la compañía de cara a las exigencias del mercado en sus nichos tradicionales manteniendo un perfil de riesgo moderado.



✓ **Tasas de Interés (Tasas Efectivas Anuales)**



Un aumento en la tasa promedio de colocación con la incursión en nuevos productos y una disminución en el costo promedio de la captación con el enfoque en el nicho y especialmente en persona natural se refleja en un mayor margen de intermediación.

✓ **Principales Indicadores**

Indicadores	Financiera	Total CF's	Financiera	Total CF's
	Juriscoop dic-16	Tradicional dic-16	Juriscoop Nov-17	Tradicional Nov-17
Margen Neto de Intereses	53,86%	65,67%	52,65%	64,10%
Indicador de Calidad	9,06%	12,23%	13,48%	12,93%
Eficiencia	38,58%	40,69%	41,75%	38,67%
Margen de Solvencia	15,51%	11,94%	15,04%	13,31%
Provisión / Ingr. Financieros	26,56%	25,62%	19,18%	32,37%
Utilidad Neta	(13.682)	46,622	(13.900)	4,525
ROE	-11,14%	4,17%	-12,97%	0,42%

**2.2 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los resultados obtenidos por la compañía durante el año 2017 reflejan el desafiante panorama macroeconómico que enfrentó el país en los dos últimos años. Es así como, a partir del año 2015 el desarrollo económico colombiano fue sustancialmente más bajo que el previsto, como consecuencia de la crisis de ingresos externos por la caída de las exportaciones, asemejándose en su magnitud a los dos episodios más críticos de la historia económica del país en ese aspecto. Esto trajo consecuencias en el sistema financiero colombiano, reflejado en el deterioro generalizado de los indicadores de calidad de cartera y de rentabilidad. Financiera Juriscoop no fue ajena a este comportamiento, especialmente en la cartera comercial.

En respuesta a la situación fiscal generada por la crisis mencionada en el párrafo anterior, el Gobierno Nacional se vio en la necesidad de recoger los recursos que tenía dispersos en el sistema financiero para apalancar la liquidez necesaria para dar cumplimiento a sus obligaciones de deuda, generando un estrechamiento en la liquidez del sistema, con el consecuente efecto del aumento en las tasas de interés.

La reforma tributaria que se requirió para superar la crisis fiscal, redujo el ingreso disponible de los hogares y de las empresas, trayendo como consecuencia un deterioro de la demanda interna y por consiguiente retardando la recuperación del ritmo de crecimiento del PIB y por ende impactando el desempeño del sistema financiero.

La crisis de las empresas originadoras de libranza, generó un sesgo reputacional a entidades que operan este tipo de producto, incluidas las vigiladas por la Superfinanciera, lo que trajo como consecuencia una reducción en las captaciones del mercado institucional en Financiera Juriscoop y una reducción en el tamaño de los depósitos, restringiendo el crecimiento de la cartera de consumo. Además, implicó la constitución de provisiones sobre el saldo de la cartera cedida por la Cooperativa Financiera al momento de la creación de la Compañía de Financiamiento.

Por primera vez, después de ser aplazado por varios años, finalmente en el año 2016 se adelantaron los concursos de méritos en la Rama Judicial, Procuraduría y Fiscalía, que implicó la desvinculación

de aquellas personas que no superaron dichos concursos, quienes en la mayoría de los casos no han podido atender sus obligaciones con Financiera Juriscoop en las condiciones inicialmente pactadas.

Por otro lado, los resultados financieros se vieron afectados por algunos factores endógenos dentro de los cuales se resaltan los siguientes: i) en la cartera comercial se tenían elevadas exposiciones en algunos deudores, sin la mitigación adecuada del riesgo para situaciones de estrés extremo del deudor por la vía de las garantías; ii) aunque se había suspendido las compras de cartera a originadoras, incluso con anterioridad a la entrada en operación de la Compañía de Financiamiento, no se alcanzó el desmonte total de estas operaciones con anterioridad a la crisis de estas entidades; iii) algunas oportunidades de mejora en el sistema de control interno se materializaron en fraudes por el factor de riesgo del talento humano; y iv) el tamaño de la entidad afecta la capacidad de absorber pérdidas no esperadas con el resultado de su operación.

Frente a este escenario, la Entidad ha venido adoptando acciones correctivas y preventivas que le han permitido afrontar con suficiencia la coyuntura, manteniendo niveles de liquidez adecuados y colchones de capital importantes reflejados en indicadores de solvencia por encima de los mínimos regulatorios y de los promedios del mercado.

La crítica coyuntura vivida, si bien implicó un cambio drástico en los supuestos inicialmente considerados, ha permitido fortalecer la estrategia, el conocimiento de nichos y clientes, así como la estructura de liquidez del mercado y su comportamiento en épocas de contracción. Como consecuencia del diagnóstico y de las experiencias adquiridas, la administración de la Compañía en cabeza de su Junta Directiva adelantó la revisión del modelo de negocio y del plan estratégico para los próximos cinco años, a fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la incorporación de la totalidad de las oportunidades de mejora advertidas y la viabilidad a largo plazo de la Entidad. Tales ajustes se presentan de manera resumida en el capítulo de evolución previsible de la entidad.

## 2.2.1 ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	dic-17	participacion / ingresos financieros	dic-16	participacion / ingresos financieros	dic-15	participacion / ingresos financieros
INGRESOS INTERESES	98,839	85.19%	104,594	86.05%	99,495	89.51%
GASTO INTERESES	46,504	40.08%	48,255	39.70%	36,448	32.79%
<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>52,335</b>	<b>45.11%</b>	<b>56,339</b>	<b>46.35%</b>	<b>63,047</b>	<b>56.72%</b>
OTROS INGRESOS FINANCIEROS NETOS	3,328	2.87%	5,712	4.70%	30	0.03%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>55,663</b>	<b>47.98%</b>	<b>62,052</b>	<b>51.05%</b>	<b>63,077</b>	<b>56.75%</b>
GASTOS OPERACIONALES	49,440	42.61%	46,900	38.58%	46,599	41.92%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>6,223</b>	<b>5.36%</b>	<b>15,152</b>	<b>12.47%</b>	<b>16,478</b>	<b>14.82%</b>
PROVISIONES NETAS	27,923	24.07%	32,283	26.56%	13,291	11.96%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(21,701)</b>	<b>-18.70%</b>	<b>(17,131)</b>	<b>-14.09%</b>	<b>3,187</b>	<b>2.87%</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
EGRESOS NO OPERACIONALES	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
IMPUESTOS	819	0.71%	1,331	1.09%	2,324	2.09%
IMPUESTOS DIFERIDOS	-	0.00%	(4,780)	-3.93%	-	0.00%
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(22,520)</b>	<b>-19.41%</b>	<b>(13,682)</b>	<b>-11.26%</b>	<b>863</b>	<b>0.78%</b>

Teniendo en cuenta el estado de resultados, la compañía desarrollará la perspectiva financiera desde las unidades de negocio. De esta forma, la gestión financiera de la compañía se enfocó en avanzar en el proceso de fortalecimiento y diversificación de sus fuentes de ingreso, así: i) en la unidad de negocio de intermediación, se avanzó en mejorar el margen de intermediación; ii) en la unidad de negocio de Banca Electrónica se avanzó de manera significativa en los niveles de profundización en el uso de los canales electrónicos por parte de nuestros clientes, manteniendo un esquema de tarifas muy competitivo respecto al mercado; iii) en la unidad de negocio de banca seguros se avanzó en el fortalecimiento de la oferta de valor y iv) en la unidad de negocio de tesorería se mejoraron los niveles de rentabilidad del portafolio administrado.

CONCEPTOS	dic-15	dic-16	dic-17
Negocio Intermediación	56,991	51,493	51,650
Negocio de Banca Electrónica	(747)	(1,247)	(1,456)
Negocio de Banca Seguros	1,258	(289)	(31)
Negocio Tesorería	3,391	5,431	5,964
Otros ingresos	545	724	595
<b>Margen Financiero</b>	<b>61,439</b>	<b>56,113</b>	<b>56,721</b>
<b>Gastos Operación</b>	<b>46,691</b>	<b>46,011</b>	<b>50,631</b>
Gastos de Personal	18,153	19,493	20,840
Gastos Generales	26,631	25,503	28,662
Depreciación y amortización	1,907	1,015	1,129
<b>Utilidad antes de provisión</b>	<b>14,748</b>	<b>10,102</b>	<b>6,089</b>
Provisiones netas	12,932	28,422	28,259
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,816</b>	<b>(18,320)</b>	<b>(22,169)</b>
Impuestos	(953)	4,638	(351)
<b>Utilidad neta</b>	<b>863</b>	<b>(13,682)</b>	<b>(22,520)</b>

A continuación, se detallan los resultados por cada una de las líneas de negocio mencionadas anteriormente.

### 2.2.1.1 RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

#### ● UNIDAD DE NEGOCIO DE INTERMEDIACIÓN

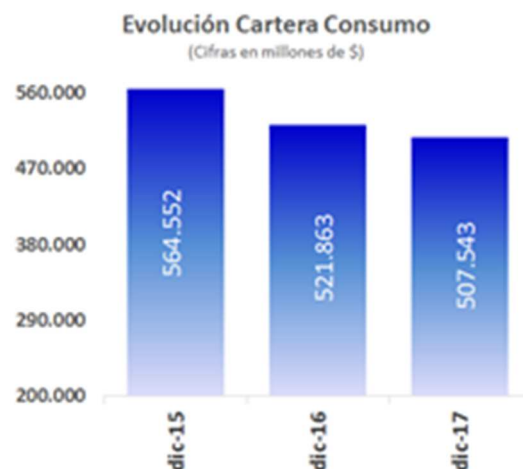
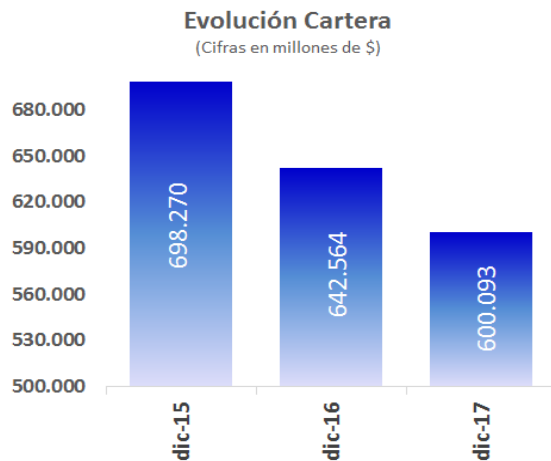
La mejora en la tasa promedio de colocación a pesar del menor tamaño de la cartera, junto con un menor costo del fondeo, han permitido a la compañía mejorar el margen de intermediación en términos relativos y mantenerlo en términos absoluto.

Cifras en millones de \$

INTERMEDIACIÓN			
	dic-15	dic-16	dic-17
<b>Ingreso Intereses</b>	<b>95.191</b>	<b>101.076</b>	<b>98.804</b>
<b>(+) Crédito de Consumo</b>	<b>80.004</b>	<b>84.435</b>	<b>85.246</b>
Ingresos por Intereses Consumo	78.921	77.236	69.550
Ingresos Consumo Libre Inversión	78.921	77.235	68.676
Ingresos Consumo Vehículo	-	1	874
Ingresos por Intereses TC	5.033	10.498	15.512
Ingresos por Intereses Mora Consumo	355	219	219
Amortización prima cartera	(4.304)	(3.518)	(35)
<b>(+) Crédito Comercial</b>	<b>15.186</b>	<b>16.641</b>	<b>13.558</b>
Ingresos por Intereses Comercial	1.668	1.238	1.139
Ingresos por Intereses Redescuento	12.809	14.521	11.422
Ingresos por Intereses Mora Comercial	709	881	997
<b>(-) Costos Directos</b>	<b>38.199</b>	<b>49.583</b>	<b>47.155</b>
Intereses Depósitos	29.541	38.188	37.600
Intereses Redescuento	6.907	10.067	8.904
Comisión Captación Comisionistas y Referidos	1.752	1.328	651
<b>Resultado Bruto Unidad de Negocio</b>	<b>56.991</b>	<b>51.493</b>	<b>51.650</b>

- **Ingreso por Intereses - Crédito de Consumo**

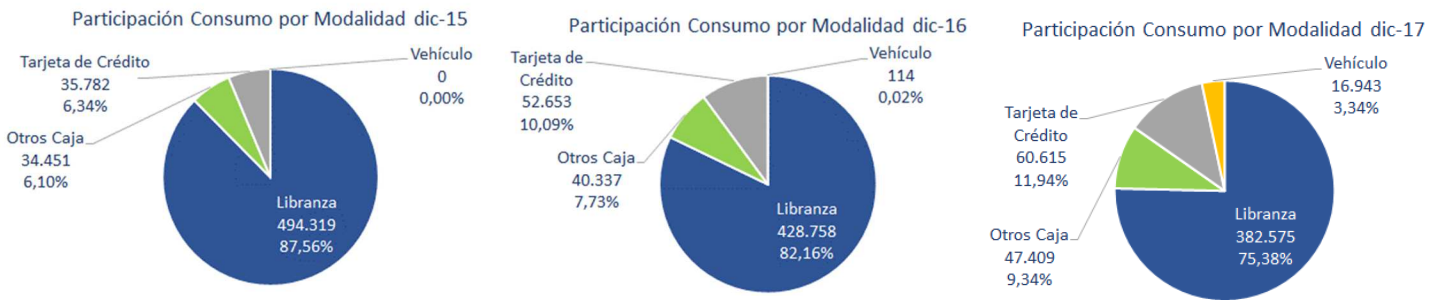
A pesar de experimentar un menor tamaño de la cartera, la estrategia de mejorar la tasa promedio de colocación a través de una oferta más amplia de productos de crédito sin modificar el apetito de riesgo más allá de los niveles ya definidos por la compañía de tiempo atrás (gracias a que la oferta de productos en la banca de personas se focalizo en los nichos de mercado tradicionales, esto es, Sistema Nacional de Justicia, Magisterio y Pensionados), permitió que los ingresos por crédito de consumo (netos de amortizaciones de primas en compras de cartera) llegaran a \$85,246 millones, cifra superior en \$811 millones a los ingresos obtenidos en el año 2016. Aportan de manera importante en este mejor comportamiento los ingresos provenientes de los productos de tarjeta de crédito, \$15,512 millones y vehículos con \$874 millones.



Debemos anotar que el decrecimiento en la cartera de consumo, por el orden de \$14,320 millones durante el año 2017 se produce por el desmonte de las captaciones generadas por el canal más costoso (como se verá más adelante).



Es así como, con el lanzamiento del producto de crédito de vehículos se alcanzó un saldo de cartera de \$16,943 millones al finalizar el año, lo que le da una participación a este producto del 3.34%. El producto de tarjeta de crédito tuvo un buen comportamiento, también al alcanzar un saldo total de \$60,615 millones subiendo su participación al 11.94%. No obstante, el producto de libranza se mantiene como el principal producto de crédito con un saldo por \$382,575 millones y una participación del 75.38% dentro del total de la cartera de consumo.



Como consecuencia entonces de la estrategia adelantada, la tasa promedio de colocación de la compañía paso del 14.85% n.a.m.v. en diciembre del 2015 al 16.72% n.a.m.v. en diciembre de 2016, finalizando el 2017 en el 16.86% n.a.m.v. En conclusión, el mejorar paulatinamente la profundización de nuestros clientes (dentro de los nichos tradicionales de la compañía) con los diferentes productos de crédito (libranza, tarjeta de

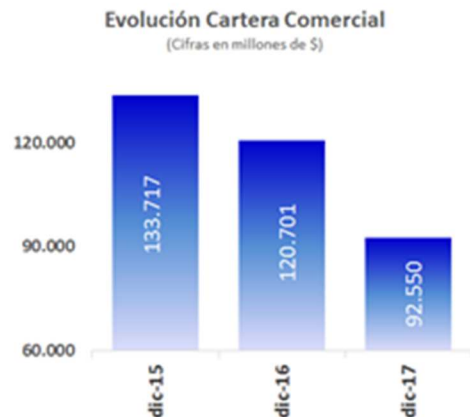
crédito y vehículos), nos ha permitido mejorar la tasa promedio de colocación para afrontar con mayor holgura el aumento del costo del fondeo experimentado a partir de 2015 como se explica más adelante.

Tasa promedio ponderada n.a.m.v. por producto

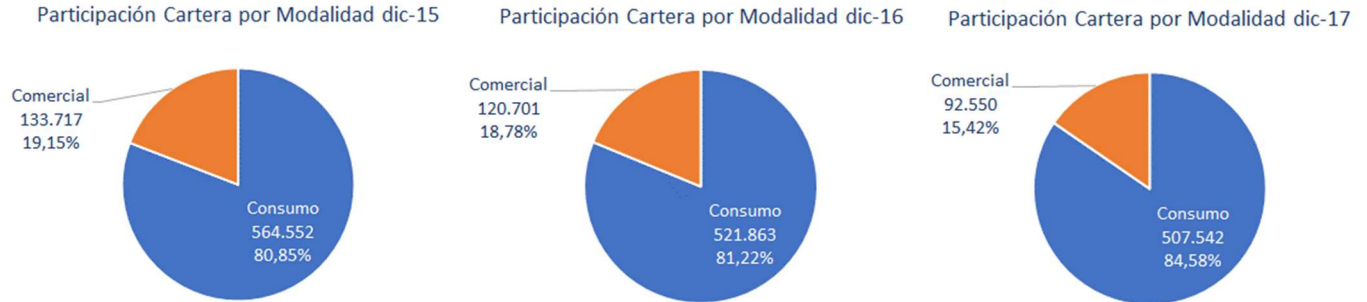
año	Libranza	Tarjeta de Crédito	Otros Caja	Vehículo	Consumo
dic-15	14,34%	23,39%	20,09%	0,00%	14,85%
dic-16	15,07%	27,04%	20,84%	15,91%	16,72%
dic-17	14,94%	25,75%	19,74%	15,60%	16,86%

• **Ingreso por Intereses - Crédito Comercial**

En lo que corresponde al negocio de banca comercial, durante el año 2017 experimentamos una reducción de \$3,083 millones en los ingresos por intereses generada por la menor dinámica de colocación, producto de la importante moderación en el apetito de riesgo en esta banca (el saldo de la cartera se redujo en \$28,151 millones), a través del fortalecimiento de las políticas de aceptación de clientes, la reducción en los montos expuestos así como el fortalecimiento de las políticas de exigencia de garantías con miras a reducir los niveles de

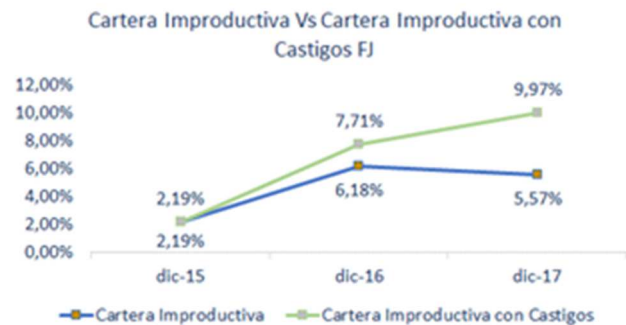


perdida dado el incumplimiento, todo esto por el efecto experimentando en los niveles de provisión de esta unidad de negocio, producto del debilitamiento de las condiciones económicas del país en los dos últimos años.



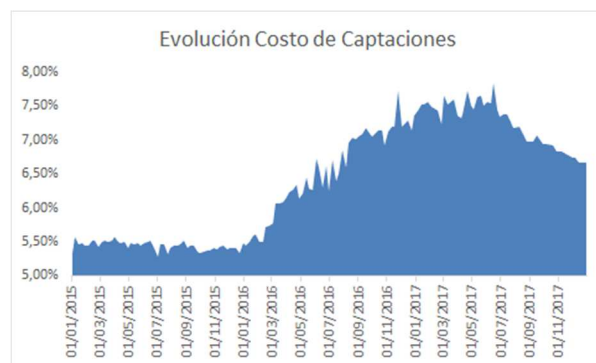
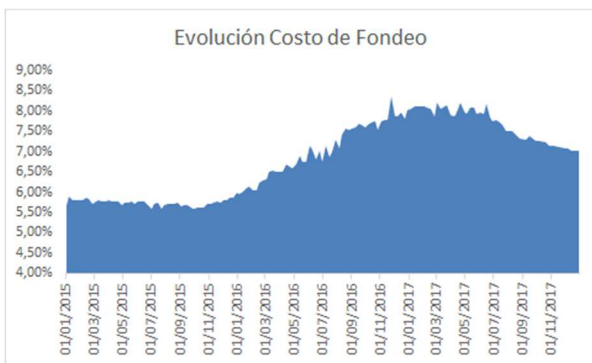
Este menor nivel de colocación en la banca de empresas ha llevado a que la participación de la cartera comercial pierda participación dentro del total de la cartera, llegando al 15.4% para el cierre de 2017 después de representar cerca del 20% en el año 2015. Se modera entonces de manera importante el apetito de riesgo en esta unidad de negocio en momentos como los actuales, en los cuales las condiciones macroeconómicas no son favorables. Hacia el futuro se espera crecer en este tipo de créditos, pero orientados principalmente en los sectores económicos afines o complementarios con nuestra oferta de valor en banca de personas, como es el caso de construcción de vivienda y en la banca social que corresponde a las entidades del sector solidario, en donde la compañía tiene una mayor capacidad de seleccionar de manera asertiva los clientes por el conocimiento de este sector.

Finalmente, el deterioro experimentado en la calidad de la cartera, fenómeno que ha golpeado a todo el sector financiero, trae como consecuencia el aumento en la participación de la cartera improductiva, es decir, aquella que no causa ingreso en el estado de resultados. Para el cierre del año 2017 el 5.57% del total de la cartera no causaba ingreso, cifra que se aumenta al 9.97% si se incorporan los castigos. Si bien es cierto, se observa un incremento importante en este indicador, debemos resaltar que la tasa de crecimiento se redujo de manera muy importante en el último año, toda vez que creció en 226 puntos básicos (29%) mientras que en el año 2016 había crecido en 552 puntos básicos (252%). Claramente el ajuste en las políticas de crédito, especialmente en la cartera comercial, así como el fortalecimiento de la gestión preventiva de cartera han permitido reducir los niveles de rodamiento, trayendo como consecuencia una importante reducción en las tasas de crecimiento de cartera improductiva cuando se compara con lo acontecido un año atrás. Es del caso señalar, que por este fenómeno se dejaron de causar ingresos en el estado de resultados por aproximadamente \$2,147 millones durante todo el 2017.



• **Costo de fondeo**

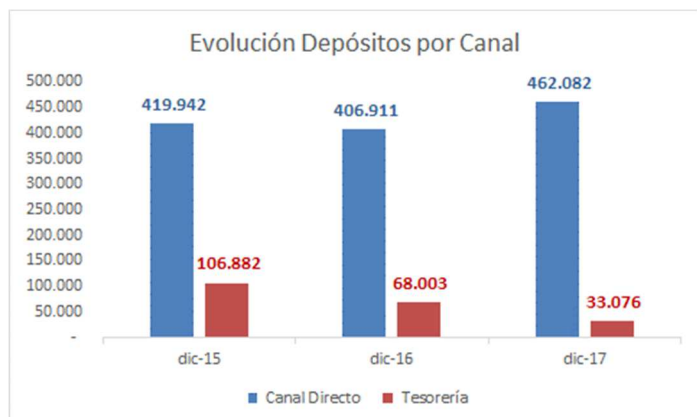
Tal y como se anotó en párrafos anteriores, el significativo aumento de la inflación y por consiguiente de la tasa de interés de intervención del Banco de la República, sumado a la consolidación de los recursos que el Gobierno Nacional tenía dispersos en el sistema financiero para apalancar la liquidez necesaria para dar cumplimiento a sus obligaciones de deuda, todo ello a partir del segundo semestre de 2015, generó un estrechamiento en la liquidez del sistema, con el consecuente efecto del aumento en las tasas de interés. Estos dos fenómenos llevaron a que el costo promedio del fondeo en Financiera Juriscoop (costo de captaciones y de créditos de redescuento) subiera de niveles inferiores al 6% para finales de 2015 a niveles un poco superiores al 8% para mediados de 2017. El costo promedio de las captaciones subió en ese mismo periodo de tiempo del 5.5% E.A. al 7.8% E.A. (Ver Gráficas).



Con el ajuste en la política monetaria del Banco de la República a partir de 2017, gracias al favorable comportamiento de la inflación, nuestros esfuerzos se han enfocado en disminuir el costo del fondeo, principalmente por la vía del desmonte de las captaciones a través de canales más costos como la tesorería, con el consecuente fortaleciendo de la captación a través de la red de oficinas quienes se han enfocado en el nicho de personas naturales. De esta manera, durante el año 2017 se redujo el monto captado a través de la tesorería en cerca de \$35 mil millones mientras que la red de oficinas y el canal directo logro un crecimiento de \$55,170 millones. Gracias a ello, el monto total captado logro un crecimiento neto de \$20,243 millones.

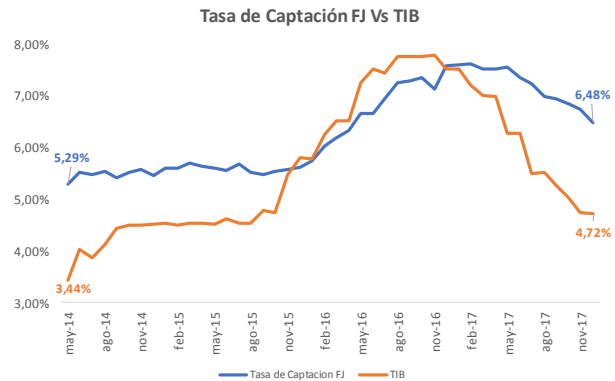
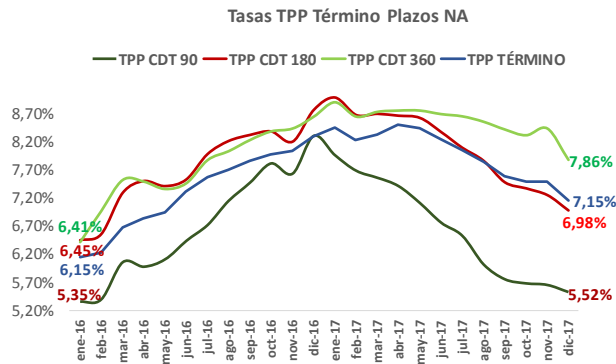
Cifras en Millones de Pesos

Canal Directo	Saldo al 31 de Diciembre			Variación	
	2015	2016	2017	2017-2016	2017-2015
Canal Directo	419.942	406.912	462.082	55.170	42.140
Tesorería	106.882	68.003	33.076	-34.927	-73.806
<b>Total Depósitos</b>	<b>526.824</b>	<b>474.915</b>	<b>495.158</b>	<b>20.243</b>	<b>-31.666</b>

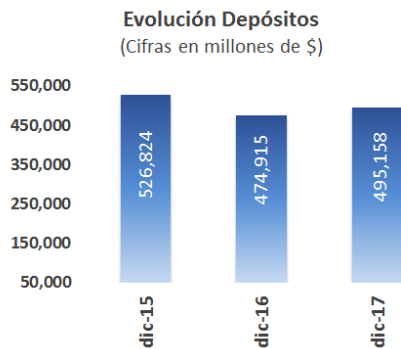


Gracias a esta estrategia, el costo promedio de la captación para el cierre de 2017 se redujo al 6.48% M.A.M.V. después de haber iniciado el año en niveles del 7.57% N.A.M.V., esto es una

reducción de 10 puntos básicos. Sin embargo, la tasa de interés de intervención actual se encuentra por encima de los observados en 2015 por lo que, hasta tanto ello ocurra, no será posible alcanzar el costo promedio observado en ese periodo. No obstante, continuamos con el esfuerzo de reducir aún más este indicador en la medida en que, por la curva de vencimientos de los CDT aún queda un margen de ajuste, aunque reducido.

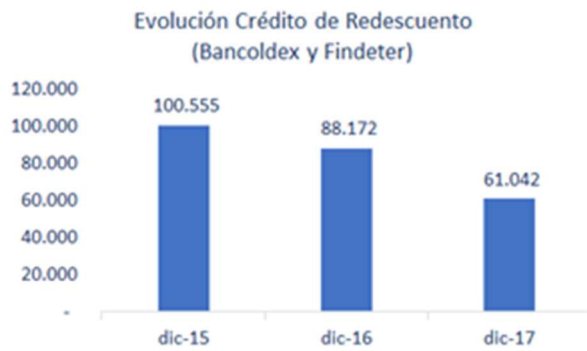


Debemos resaltar además que, aun después de reducir de manera importante las captaciones por el canal de tesorería (\$35 mil millones) y de reducir las tasas de interés (en promedio 110 puntos básicos), durante el 2017 logramos crecer en cerca de \$20 mil millones en el monto total captado, hecho que da cuenta de la importante fortaleza que le da a la compañía su red de oficinas como principal canal de captación, que le asegura un fondeo desconcentrado por ahorrador y por zona geográfica, además de permitirle mantener niveles de renovación superiores al 85% lo que equivale a una duración por cliente de 3.7 años. Ello permite mantener un adecuado GAP de liquidez, en la medida en que dicha duración es superior a la duración de la cartera (incorporado el efecto de los prepagos). Desde luego, esa menor exposición a riesgo de liquidez por mantener un fondeo estable tiene un efecto en los niveles de eficiencia. Sin embargo, ese mayor nivel de gastos de operación está más que sustentado.



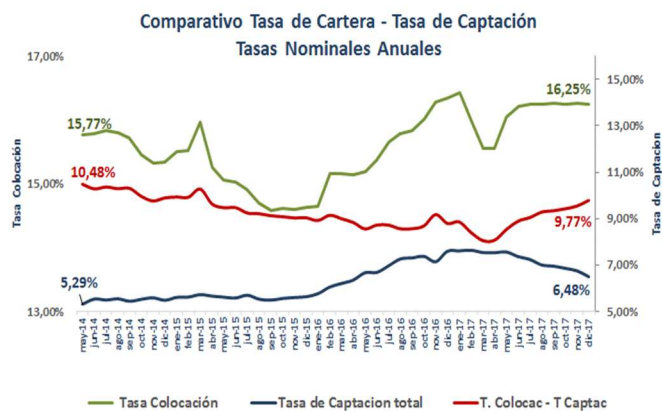
Depósitos	Saldos			Participación		
	dic-15	dic-16	dic-17	dic-15	dic-16	dic-17
A término	423.156	386.762	395.831	80,32%	81,44%	79,94%
A la Vista	79.701	64.684	75.934	15,13%	13,62%	15,34%
Porgramado	11.245	11.766	12.286	2,13%	2,48%	2,48%
Permanente	12.722	11.703	11.108	2,41%	2,46%	2,24%
<b>Total</b>	<b>526.824</b>	<b>474.915</b>	<b>495.158</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Finalmente, en la medida en que se ha experimentado una menor dinámica de colocación de crédito comercial, se han reducido las obligaciones con los bancos de redescuento, Bancoldex y Findeter, entidades que habían elevado de manera importante sus tasas de interés los márgenes de intermediación del crédito comercial. La reducción de esta fuente de fondeo que resulto un poco más costosa, contribuyo con la reducción del costo promedio total del pasivo ya anotado anteriormente.



- **Margen de Intermediación**

El fortalecimiento de la oferta de valor principalmente en los productos de crédito de consumo, dirigida al mercado objetivo tradicional, permitió mejorar la tasa promedio de colocación manteniendo el perfil de riesgo dentro de los niveles que tradicionalmente ha mantenido la compañía. Asimismo, el ajuste en la estrategia comercial especialmente en la captación permitió reducir el costo del fondeo, lo que al final trajo como consecuencia una mejora en el margen de intermediación en el año 2017, ubicándolo nuevamente en niveles cercanos al 10%.



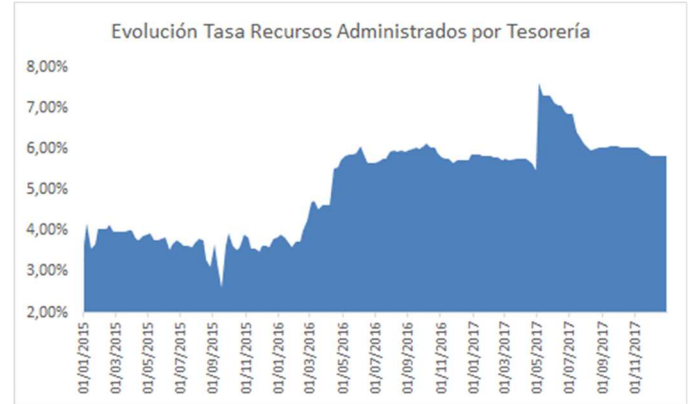
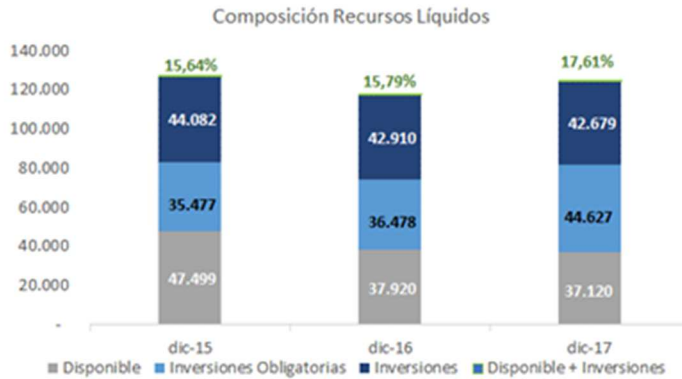
No obstante, el menor tamaño de la cartera implicó una menor generación de margen en términos absolutos por esta unidad de negocio de intermediación, de tal manera que durante el año 2018 se reforzaran las estrategias tendientes a revertir la tendencia de crecimiento de la compañía, utilizando para el efecto sus canales directos, así como la implementación de nuevos outsourcing, especialmente para la colocación de crédito de libranza dentro de los nichos ya definidos.

- **UNIDAD DE NEGOCIO DE TESORERIA**

Ante la coyuntura económica vivida, la compañía orientó una parte importante de sus esfuerzos en mejorar su posición de liquidez, lo que llevó a elevar los niveles de IRL por encima de los promedios históricos en los dos últimos años. Gracias a ello y al mejor desempeño de los gestores del portafolio, esto es, los APT contratados con Valores Bancolombia y Credicorp Capital además de la gestión directa de la tesorería, se mejoró de manera importante la rentabilidad del portafolio durante el año 2016, misma que se logró mantener para el año 2017.

Concepto	dic-15	dic-16	dic-17
Valoración de inversiones	1.029	2.361	3.704
Valoración Posición corta	-	(18)	-
Venta de inversiones	(77)	13	(92)
Valoración de derivados	-	4	73
Otros ingresos de mdo	2.439	3.071	2.279
<b>Resultado</b>	<b>3.391</b>	<b>5.431</b>	<b>5.964</b>

Al analizar el monto de los recursos líquidos que son administrado por la tesorería, observamos como la gestión adelantada por los gestores permito mejorar los niveles de rentabilidad del portafolio de inversiones, el cual se mantuvo en los dos últimos años con un monto cercano a los \$43 mil millones, incluso inferior al observado al cierre del año 2015.



Concepto	2015		2016		2017	
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%
Caja y Bancos	47.499	37,4%	37.920	32,3%	37.120	29,8%
Encaje e Inv. Obligatorias	35.477	27,9%	36.478	31,1%	44.627	35,9%
Inversiones	44.082	34,7%	42.910	36,6%	42.679	34,3%
<b>Total Activos Líquidos</b>	<b>127.057</b>	<b>100,0%</b>	<b>117.308</b>	<b>100,0%</b>	<b>124.426</b>	<b>100,0%</b>
Activos Líquidos/Total Activos	15,6%		15,8%		17,6%	
Activos Líquidos/Depositos	24,1%		24,7%		25,1%	

Como hecho adicional, durante el año 2017 se generó un ingreso extraordinario por valor de \$1,111 millones producto de la valoración de las acciones que le correspondieron a Financiera Juriscoop producto de la conversión de Credibanco como Sociedad Anónima.

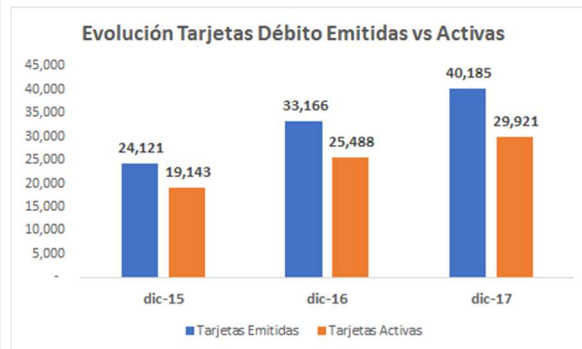
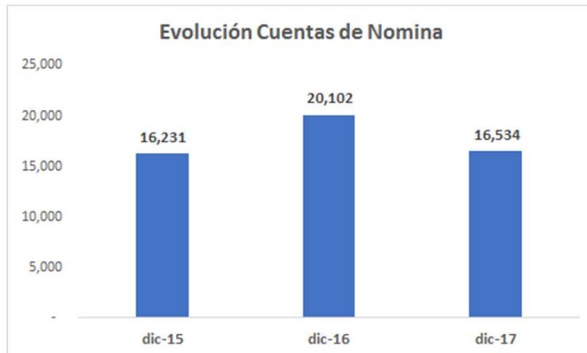
## UNIDAD DE NEGOCIO DE BANCA ELECTRÓNICA

En esta línea de negocio (que contempla el efecto neto entre las comisiones cobradas y pagadas por servicios financieros, como usos de red, cajeros electrónicos, cuotas de manejo, transferencias, etc.) se avanzó de manera significativa en los niveles de profundización en el uso de los canales electrónicos por parte de nuestros clientes (Web Transaccional, APP transaccional, tarjetas débito y tarjetas crédito) manteniendo un esquema de tarifas muy competitivo respecto al mercado. Si bien, el resultado bruto de esta unidad es negativo, el mismo no se incrementó de manera importante a pesar de haberse aumentado de manera muy significativa el número de clientes que usan estos servicios. No debemos olvidar, que estos productos contribuyen a una mayor margen en el negocio de intermediación (más ingresos por

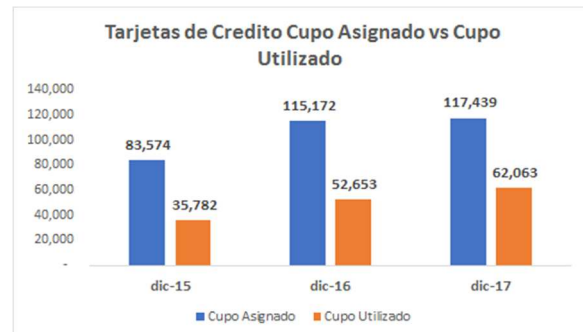
Concepto	dic-15	dic-16	dic-17
Ingreso Banca	2.873	3.096	3.267
Costo Tarjeta Débito	60	79	65
Costo Tarjeta de Crédito	2.973	3.671	4.120
Costo Canales	585	593	538
<b>Resultado</b>	<b>(747)</b>	<b>(1.247)</b>	<b>(1.456)</b>

intereses por la vía de la tarjeta de crédito y un menor costo por el aumento en los productos de ahorro a la vista).

De esta manera, durante el año 2017 se hizo gestión especial en el producto de convenio de nómina enfocada en depurar aquellos convenios y beneficiarios que no venían cumpliendo con las condiciones y reciprocidades pactadas inicialmente. Si bien esto implicó una reducción de 3,568 cuentas de nómina, principalmente provenientes de convenios de nómina empresarial, tal acción permitió reducir los costos por comisiones.



Por su parte y como ya se anotó, durante el 2017 se adelantó una gestión importante en la profundización de clientes a través del producto tarjeta de crédito, sumada al desarrollo de estrategias orientadas a incrementar los niveles de utilización de los cupos asignados. Precisamente con este propósito y con miras a mejorar la eficiencia en el uso del capital, durante el año se llevó a cabo la reducción de los cupos de las tarjetas de aquellos clientes que reportaron en los dos últimos años un bajo nivel de utilización.



Como resultado de estas estrategias, el nivel promedio de utilización de los cupos asignados a nuestros clientes paso del 42,8% en 2015 al 52,8 en 2017. Asimismo, el cupo promedio por tarjeta de crédito se redujo de \$6 millones en 2016 a \$4,9 millones en 2017.

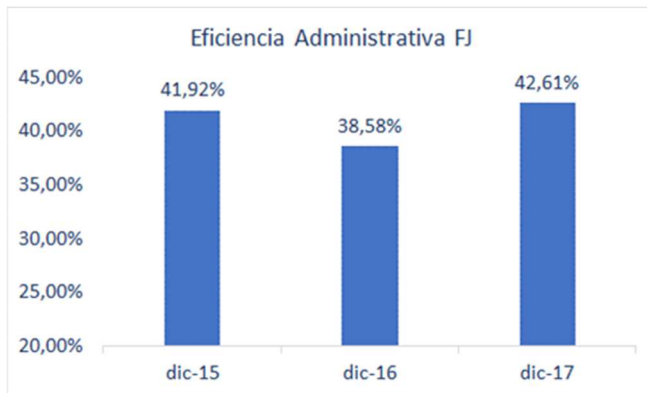
## ● UNIDAD DE NEGOCIO DE BANCA SEGUROS

En la unidad de negocio de Banca Seguros se avanzó en el fortalecimiento de la oferta de valor, con la entrada en operación de productos como el seguro de desempleo, lo que facilito avanzar durante el año 2017 en el cambio de modelo del seguro de vida deudores, el cual paso de anticipado a amortizado con el objeto de mejorar la oferta en el servicio de crédito.

Concepto	dic-15	dic-16	dic-17
<b>Ingreso Neto Seguro Grupo Vida Deudores</b>	<b>1.186</b>	<b>(402)</b>	<b>(483)</b>
Ingreso Recibido	2.525	2.226	3.590
Gasto Prima	(1.339)	(2.628)	(4.074)
<b>Ingreso Neto por Retornos</b>	<b>72</b>	<b>114</b>	<b>452</b>
Seguro de Desempleo	68	107	282
Seguro de Vida Crédito de Vehículos	0	0	146
Seguro Todo Riesgo Vehículos	4	6	22
SOAT	0	1	2
<b>Ingreso Neto Unidad de Negocio</b>	<b>1.258</b>	<b>(289)</b>	<b>(31)</b>

### 2.2.1.2 GASTOS DE OPERACIÓN

En 2017 la entidad cierra con una eficiencia administrativa de 42.61%. En este sentido la compañía refleja unos gastos de operación por \$50,631 millones.

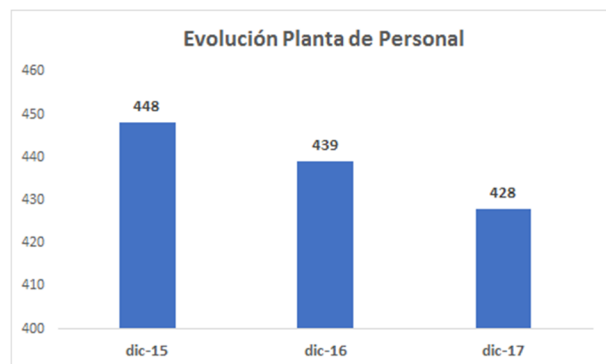


Concepto	dic-15	dic-16	dic-17
Gastos de Personal	18.153	19.493	20.840
Gastos Generales	26.631	25.503	28.662
Depreciación de PPE	794	629	620
Amortización	1.112	387	509
<b>Gastos operación</b>	<b>46.691</b>	<b>46.011</b>	<b>50.631</b>

\*Los gastos de personal incluyen temporales.

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

- Gastos de Personal.** En línea con la estrategia de relacionamiento con el cliente en la que el servicio se convierte en el factor diferenciador, la compañía ha realizado en los dos últimos años un esfuerzo importante por mantener inalterada su red de oficinas, así como la planta de personal asociada de manera directa con la gestión de y atención de clientes. Sin embargo, en la medida en que se ha reducido el nivel de activos y de cartera, se avanzó en el ajuste de la planta de personal en procesos de apoyo asociados a la Dirección General. Así las cosas, la planta de personal total paso de 439 funcionarios en 2016 a 428 en 2017.



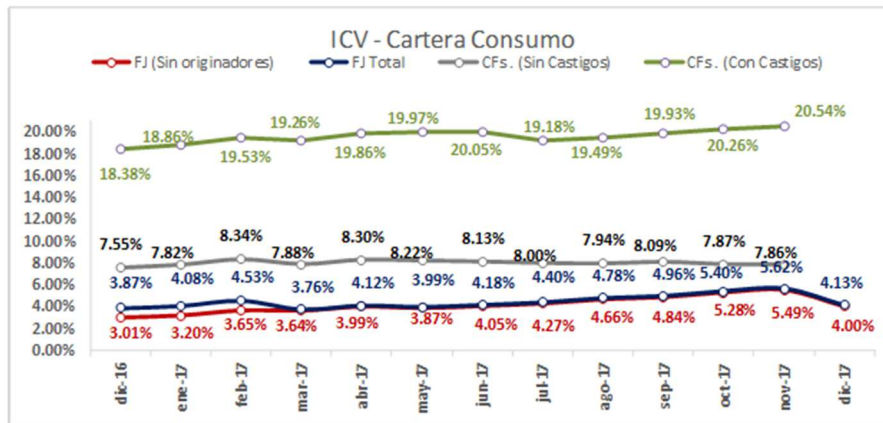


No obstante, los gastos de nómina se incrementaron en el equivalente a la inflación causada durante el año 2016. Asimismo, durante el año 2017 se generó crecimiento en los gastos de comisiones a la fuerza comercial especialmente por la gestión de captación.

- **Gastos Generales.** Experimentaron un incremento de \$3.159 millones generados principalmente por los siguientes factores: i) aumento en el valor del gasto por IVA no descontable producto de la reforma tributaria que aumento la tarifa del 16% al 19%; ii) aumento en el gasto por seguros producto del importante fortalecimiento las coberturas de riesgos de fraude a través de la póliza de infidelidad y riesgos financieros; iii) comisiones pagadas a Premier Credit, outsourcing aliado en la originación y administración del crédito de vehículo, producto que alcanzo un total de colocación cercano a los \$17 mil millones en tan solo seis meses; iv) aumento en el pago de gastos cobrados por las pagadurías por la administración de los convenios de libranza, especialmente Colpensiones, dado que se ha incrementado la colocación en este nicho de mercado.

### 2.2.1.3 GASTO DE PROVISIONES

Las provisiones se realizan mayoritariamente para pérdidas esperadas y se acumulan en los ciclos expansivos, para usarse en ciclos recesivos, es por esta razón que las provisiones constituidas para potenciales pérdidas esperadas se deben considerar como una reserva de capital, aún cuando el efecto contable sea otro. Financiera Juriscoop no fue ajena a la coyuntura macroeconómica, razón por la cual presento un deterioro en los indicadores de catrera, aunque en una menor proporción en consumo con relación al sector en general, esto debido a la colocación en los nichos de mercado tradicionales; no sucedió lo mismo con la cartera de empresas, sin embargo, se debe tener en cuenta que esta tiene una menor participación sobre el total de la cartera.



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

Para el cierre del año 2017, la calidad de la cartera presentó un indicador de 11.46%, mostrando un incremento frente al cierre del año 2016. La mayor parte del deterioro en los indicadores de calidad presentados el año anterior, se debió a lo ocurrido de

manera puntual con algunos clientes de la cartera de empresas, motivo por el cual la Compañía tomó la decisión de moderar la colocación en esta modalidad, así como ajustar algunas políticas de otorgamiento. Debe reiterarse que la colocación de productos como tarjeta de crédito y vehículos se da en los mismos nichos, lo que se evidencia con el indicador de calidad en consumo el cual cerró en niveles inferiores a los reportados por el sistema financiero en general (excluyendo el efecto de los castigos).

Concepto	2015	2016	2017
<b>Por Cartera de Créditos</b>	<b>12,021</b>	<b>27,421</b>	<b>21,926</b>
Provisión Neta de Reintegros	12,380	31,043	23,224
Condonaciones	491	429	1,287
Recuperación Cartera Castigada y Otras	(777)	(604)	(1,101)
Ventas de Cartera	(73)	(3,447)	107
<b>Por Cuentas por Cobrar y Otros Activos</b>	<b>911</b>	<b>1,001</b>	<b>2,527</b>
Provisión Neta de Reintegros	431	1,001	2,194
Provisión Otros Activos	80	-	333
<b>Bienes Recibidos en Pagos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>624</b>
Gasto de Provisión	0	0	1,087
Gastos en Dación en Pago	0	0	210
Perdida en Ventas BRP's	0	0	29
Ingreso por Valoración	0	0	(703)
<b>Total Gasto Neto de Provisión</b>	<b>12,932</b>	<b>28,422</b>	<b>28,259</b>

En cuanto a las provisiones, es importante ratificar que la mayor contribución ha sido por la cartera comercial, lo que refleja que es esa línea la que ha presentado el mayor deterioro y no consumo que es el que mayor participación presenta.

#### ✓ Consumo

La cartera de consumo cerró con un indicador de calidad de 7.27%. Para lo anterior, durante el 2017 se llevaron a cabo castigos de cartera por valor de \$15,809 millones, lo que sumado a la implementación del seguro de desempleo desde el 2015, contribuyeron a la gestión de los indicadores de cartera, evitando un mayor rodamiento de la misma.

#### ✓ Comercial

El indicador de calidad de cartera comercial se ubicó en 34.46%, debido a que durante 2017 se realizaron castigos de cartera por valor de \$13,460 millones. Para contrarrestar estos efectos, Financiera Juriscoop, adoptó medidas en función de aumentar coberturas y limitar exposiciones. Adicionalmente, la alta Dirección mantiene un seguimiento de los principales casos de cartera empresarial que por su monto son considerados de alto impacto para la entidad. El seguimiento se realiza inicialmente en la Gerencia de Crédito y Cartera, como parte del proceso de renovación de las líneas de crédito, o de los planes de seguimiento activados por monto de exposición del deudor o mora presentada, o como respuesta a un requerimiento particular bien sea de la Gerencia de Riesgo o de algún miembro de la Dirección, frente a una señal de alerta.

Estos casos son revisados en primera instancia en el Comité de Otorgamiento de la Junta Directiva, y los casos que por su monto en exposición son de impacto para la compañía, son puestos en conocimiento de la Junta Directiva, manteniendo un informe mensual sobre la evolución de los mismos. Entre tanto, en los casos de clientes que son aceptados en trámite de reorganización empresarial de la Ley a Ley 1116, se designa como representante de la compañía a un abogado externo, contando en el equipo de especialistas con profesionales ampliamente reconocidos en el sector. Sobre estos casos se mantiene un seguimiento permanente con reporte mensual a la Junta Directiva.

De igual manera, durante el 2017 se implementaron acciones a fin de normalizar la cartera, dentro de las cuales se destacan:

- Fortalecer el proceso de la gestión de cobranza y recuperación que permitieron obtener resultados favorables, dentro de estas acciones están: i) el fortalecimiento de la estructura del área de recuperación, mediante la creación de la Dirección de Recuperación, cuyo objetivo es propender porque se implementen las acciones de cobranza administrativa y jurídica, así como las estrategias a través de las cuales se asegure una adecuada gestión de cobros, que maximice la efectividad en la recuperación de cartera con el apoyo de analistas internos de cobranza, casas de cobro externas, Gerentes y abogados externos; ii) a nivel de cobro jurídico se cambió la casa que venía manejando la cobranza Jurídica, descentralizando estos procesos, estrategia que sin lugar a dudas dinamizará y mejorará el control y seguimiento de este portafolio; iii) se estructuraron dos campañas para incentivar la recuperación de cartera, cuyo resultado fue la movilización de obligaciones de cartera, cuyos saldos superan los \$1,000 millones y iv) desde el área de otorgamiento se viene reforzando el entrenamiento a los analistas para fortalecer y estandarizar la calidad del proceso de originación.
- Para contrarrestar los efectos en el deterioro de la cartera, la entidad realizó castigos de cartera por un valor de \$29,270 millones.
- Durante el 2017 la Financiera realizó ventas de cartera por valor de \$3,614 millones de capitales. En la cartera de consumo se venían efectuando la venta de cartera cuando esta cumplía los 60 días de mora, sin embargo, esta práctica que limitaba el gasto de provisión a corto plazo tenía un efecto en la disminución de cartera de mediano y largo plazo. Es por esta razón que se suspendió dicha práctica y se empezó a propender por mejorar la gestión de cobranza en las etapas maduras de cartera vencida, por tal razón desde el mes de julio se ve el incremento en el gasto de provisión.
- Como parte de los mecanismos de recuperación de cartera de la Entidad, fue necesario acudir en varios casos a los acuerdos de dación en pago, aceptados en aquellos casos en que la recuperación del activo por otra vía no es tan eficiente, y para lo cual se tuvieron en cuenta los criterios de celeridad y certeza de la recuperación. En este sentido, cada caso fue evaluado por el Comité de Crédito y Cartera para lo cual se contemplaron las diferentes

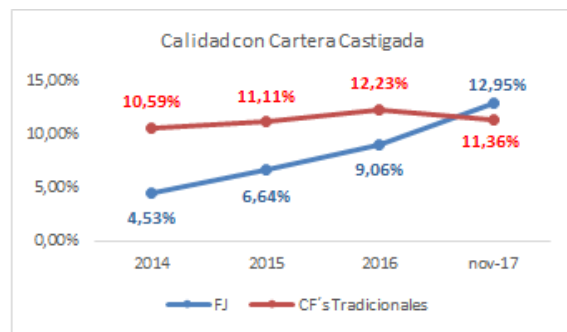
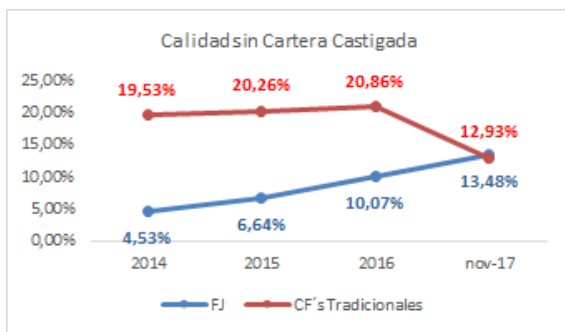
opciones de normalización: posibilidades por la vía jurídica, reestructuración, ley de insolvencia, entre otras. Una vez concluido el estudio respectivo del cual se infiere que la dación en pago fue la de mejor pronóstico porque asegura un mayor índice de retorno del activo, se procedió a elevar la propuesta a la Junta Directiva, única instancia autorizada para aprobar este tipo de transacciones. Es así como entre los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2017 se recibieron las siguientes daciones en pago:

Cliente	Grasas de Colombia		Renova	Dimensional Group		Dario Carvajal Lasso	Grupo Empresarial Carvajal y Valderrama	Total Dario Carvajal y Grupo
	Bodega Cartago	Oficina 304 Cali		Aptos 301, 401 y 501 Cartagena	12.000 Kits Escolares			
<b>Bien Recibido</b>								
<b>Valor Avaluo</b>	1.500.160.000	379.500.000	664.592.000	600.000.000	156.934.318		Lote Neiva	3.981.705.030*
						3.981.705.030		

**\*Grupo Empresarial Carvajal y Valderrama:** Adicional a la dación en pago recibida para extinguir las obligaciones del Grupo Empresarial Carvajal y Valderrama, se está adelantando un proceso de venta de las acciones que la sociedad posee en Financiera Juriscoop, con el propósito de aplicar los recursos obtenidos en esta negociación a las obligaciones vigentes. Al respecto, se están surtiendo los trámites correspondientes ante la Superintendencia Financiera y se espera que esta transacción quede cerrada próximamente, obteniendo de esta negociación un monto de \$3,000 Millones.

En este orden de ideas, es de resaltar que la cartera se concentra en consumo, en los mismos nichos, y aunque los indicadores de calidad de tarjeta de crédito y vehículos son un poco más altos que los de libranza, los mismos son significativamente más bajos que los registrados en la modalidad de empresas, lo que claramente llevará a la entidad a mejorar los indicadores de calidad consolidados.

En las siguientes gráficas se observa que la entidad, pese al impacto de las condiciones de la economía, se mantiene con una calidad de cartera de mejor comportamiento que la registrada en las Compañías de Financiamiento tradicionales y mantiene su fortaleza en su rubro más representativo que es la cartera de consumo, no solo por el tipo de producto, sino especialmente por el conocimiento particular que tiene de su nicho de mercado.



### 2.2.1.4 IMPUESTOS

Al igual que durante 2016, en el año 2017 la compañía generó pérdidas fiscales por lo que la provisión para el impuesto sobre la renta se liquidó sobre renta presuntiva. Durante los dos años

la compañía reconoció el crédito fiscal derivado de los excesos de renta presuntiva por lo que el impuesto a cargo se registró como un activo diferido.

En lo que corresponde al crédito fiscal derivado de las pérdidas fiscales, aunque de acuerdo con las proyecciones y estudio de factibilidad elaborado se cuenta con la capacidad de amortizar dichas pérdidas fiscales en un horizonte de 8 años, para el año 2017 se tomó la decisión de no registrarlo. Es de anotar que para el ejercicio económico de 2016 tal crédito fiscal si se registró por lo que se incorporó como ingreso un monto de \$4,780 millones.

Concepto	dic-15	dic-16	dic-17
Impuesto de renta y complementarios	953	142	351
Recobros y recuperaciones	-	4.780	0
<b>Resultado</b>	<b>(953)</b>	<b>4.638</b>	<b>(351)</b>

En todo caso es de importante señalar que independientemente del registro en los estados financieros, la compañía tiene el derecho desde el punto de vista fiscal de deducir de su rentas liquidas futuras el equivalente a los créditos fiscales generados en los dos últimos años, previo cumplimiento de los requisitos de ley.

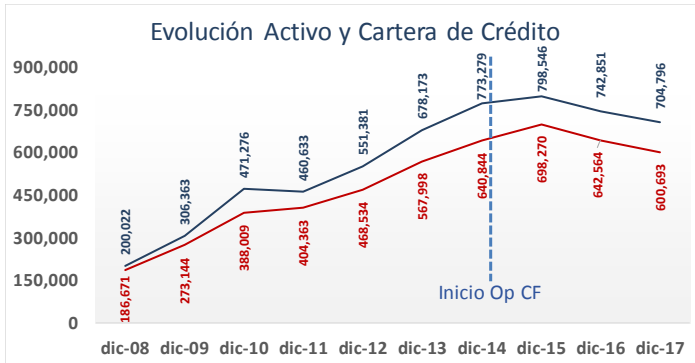
## 2.2.2 BALANCE GENERAL

### ♦ **ACTIVOS**

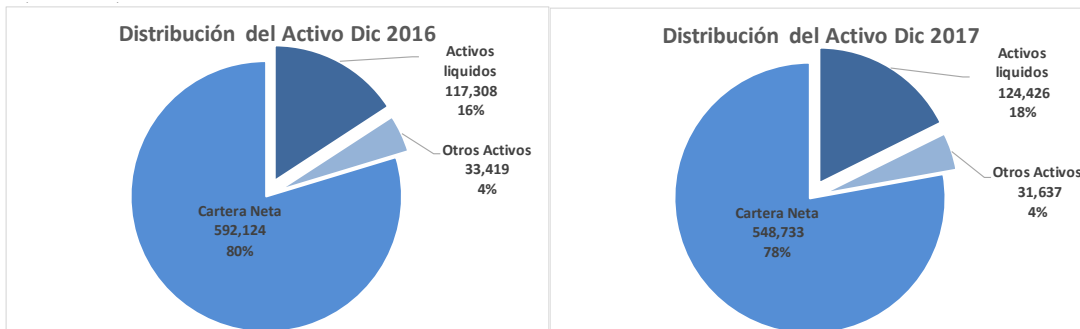
Los activos de la Financiera están compuestos de la siguiente manera:

Concepto	dic-15		dic-16		dic-17	
	\$	%	\$	%	\$	%
Cartera de Créditos	661,738	81.48%	592,123	79.71%	548,733	77.86%
Efectivo	70,898	8.73%	55,945	7.53%	62,214	8.83%
Inversiones	56,159	6.92%	61,363	8.26%	62,212	8.83%
Cuentas por cobrar	14,117	1.74%	21,837	2.94%	13,272	1.88%
Otros Activos	9,216	1.13%	11,582	1.56%	18,365	2.61%
<b>Activo</b>	<b>812,129</b>	<b>100.00%</b>	<b>742,851</b>	<b>100.00%</b>	<b>704,796</b>	<b>100.00%</b>

En la composición de los activos se observa cómo ha mejorado la posición de liquidez (Efectivo + Inversiones / Total de Activos), pasando de 15.79% en el 2016 a 17.6% en 2017, lo que favoreció la gestión de la unidad de negocio de la Tesorería.



Pese a que en el último año se registró una desaceleración en el ritmo de crecimiento de los Activos de Financiera Juriscoop, en el gráfico siguiente se observa la evolución creciente de los mismos durante los últimos años, lo cual se explica principalmente por el comportamiento de la cartera de crédito, la cual representa el 79% de este rubro.



✓ **Cuentas por Cobrar**

Luego de un proceso de negociación se llegó a un acuerdo con la Equidad Seguros Generales O.C. para dar por concluida la reclamación presentada con ocasión de los hechos fraudulentos acaecidos en las oficinas de la ciudad de Barranquilla, para lo cual fue suscrito entre las partes un contrato de transacción mediante el cual la aseguradora giro a favor de Financiera Juriscoop S.A. la suma total de \$2,744 millones. Con esto, se recuperó el 83% del saldo neto que se tenía registrado en el balance y el 17% restante se llevó a la cuenta de gasto de riesgo operativo.

✓ **Otros Activos**

**Impuesto Diferido**

Descripción Activo diferido	Base	Impuesto diferido
Pérdidas Fiscales vigencia 2016	13.395	4.420
Excesos de Renta Presuntiva vigencia 2016	3.685	1.216
Excesos de Renta Presuntiva vigencia 2017	3.906	1.512
<b>Total neto</b>	<b>20.985</b>	<b>7.149</b>

Financiera Juriscoop, de acuerdo con la NIC 12 y teniendo en cuenta las proyecciones financieras para los próximos 10 años, considera que existe una expectativa razonable en

el sentido de que as ganancias fiscales futuras serían suficientes para hacerse a los beneficios fiscales derivados de las pérdidas y excesos de renta presuntiva. Para el efecto, dentro de las proyecciones se evaluó el impacto en el gasto del impuesto a las ganancias teniendo en cuenta la amortización con cargo a los gastos del activo por impuesto diferido. Es decir que, a 31 de diciembre de 2017, la entidad contaba con un activo por impuesto diferido del orden del \$7,267 millones, los cuales se amortizarían entre el año 2022 y 2025 atendiendo los vencimientos de las

compensaciones de los créditos fiscales. A continuación, se presenta un detalle del activo por impuesto diferido al corte de 31 de diciembre de 2017.

**Saldos a Favor Impuesto sobre la Renta**

Durante el periodo 2017, la Compañía de Financiamiento tramitó satisfactoriamente, ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, varios procesos de devolución de Impuestos de Renta y Cree de las vigencias fiscales 2014 y 2015, lo cual generó un retorno de recursos a la Compañía del orden de los \$5,201 millones de pesos.

Concepto	Valor Devuelto
Devolución Saldo a Favor Renta 2014	1.117
Devolución Saldo a Favor CREE 2014	293
Devolución Saldo a Favor Renta 2016	3.108
Devolución Saldo a Favor CREE 2016	683
<b>Total</b>	<b>5.201</b>

Para los bienes recibidos en pago se registró un deterioro por valor de \$1,088 millones dando cumplimiento a lo establecido en la Circular Externa 036 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

**PASIVO**

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

Concepto	2015		2016		2017	
	\$	%	\$	%	\$	%
Instrumentos financieros a costo amortizado	537.162	77,93%	487.781	77,77%	509.102	82,37%
Créditos de bancos y otras obligaciones finan	127.173	18,45%	110.438	17,61%	69.934	11,31%
Otros pasivos	16.499	2,39%	16.930	2,70%	23.933	3,87%
Cuentas por pagar	6.858	0,99%	10.323	1,65%	13.496	2,18%
Obligaciones laborales	1.606	0,23%	1.728	0,28%	1.571	0,25%
Provisiones	-	0,00%	-	0,00%	42	0,01%
<b>Pasivo</b>	<b>689.299</b>	<b>100,00%</b>	<b>627.200</b>	<b>100,00%</b>	<b>618.078</b>	<b>100,00%</b>



El pasivo total disminuyó en \$9,122 millones, como consecuencia de la disminución en el saldo de los créditos y otras obligaciones financieras. Esta reducción obedeció principalmente al prepago que se hizo de créditos de redescuento a fin de poder iniciar los procesos jurídicos de cobro en la cartera comercial. Es así como a cierre del año la cartera comercial estaba fondeada con recursos propios en un 44%,

mientras que al cierre de 2016 era de 33%. No obstante, lo anterior, los depósitos crecieron \$20,243 millones de un año a otro.

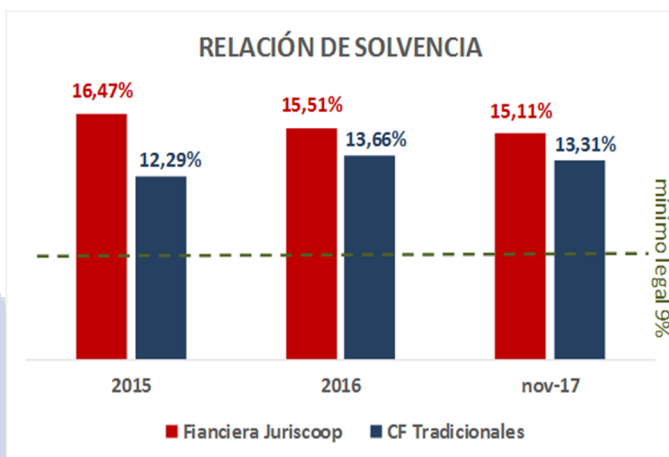
El aumento en los otros pasivos se explica principalmente porque la Asamblea General de Accionistas, en reunión extraordinaria llevada a cabo en el mes de diciembre de 2017 decidió unificar el proceso de suscripción de acciones iniciado a finales del año 2016. En concordancia con lo anterior, y en la medida en que la Cooperativa “Juriscoop” tenía aprobada la suscripción de hasta 12,000 acciones, dicha entidad hizo un anticipo por el valor de las acciones pendientes por suscribir (5,498 acciones), que corresponderá a las acciones suscritas una vez se complete el trámite de autorización de la suscripción ante la Superintendencia Financiera de Colombia. En este orden de ideas, el saldo registrado en la cuenta de anticipo de incrementos de capital al 31 de diciembre de 2017 es de \$12,000 millones, de los cuales \$6,502 millones corresponden a una reclasificación del capital social y \$5,498 millones corresponde a recursos recibidos de Juriscoop en diciembre de 2017.

**PATRIMONIO**

El patrimonio de la Financiera tiene la siguiente composición:

Concepto	dic-15		dic-16		dic-17	
	\$	%	\$	%	\$	%
Capital Suscrito y Pagado	121,530	98.94%	128,032	110.71%	121,621	140.25%
Reserva Legal	527	0.43%	971	0.84%	971	1.12%
Ganancias o pérdidas No realizadas (Ori)	330	0.27%	330	0.28%	329	0.38%
Pérdidas Acumuladas Ejercicios Anteriores	-	0.00%	-	0.00%	(13,682)	-15.78%
Ganancia del ejercicio	443	0.36%	-	0.00%	-	0.00%
Pérdida del Ejercicio	-	0.00%	(13,682)	-11.83%	(22,520)	-25.97%
<b>Patrimonio</b>	<b>122,830</b>	<b>100.00%</b>	<b>115,650</b>	<b>100.00%</b>	<b>86,719</b>	<b>100.00%</b>

Al cierre del año 2017 el patrimonio cerró en \$86,719 millones, reflejando una reducción frente al año anterior explicada por el efecto del resultado negativo en la entidad, así como una disminución en el capital suscrito y pagado, debido a la unificación del proceso de suscripción de acciones llevado a cabo entre 2016 y 2017, lo que llevo a hacer una reclasificación por valor de \$6,502 millones del capital suscrito y pagado al pasivo de anticipos de incrementos de capital explicado en el párrafo anterior, mientras que se finalizan los trámites correspondientes ante la Superintendencia Financiera.



Sin embargo, el margen de solvencia que ha registrado la Compañía durante los últimos 3 años siempre ha estado muy por encima del mínimo regulatorio definido en el 9%, y por encima del registrado por las Compañías de Financiamiento tradicionales. En este orden de ideas, al corte del 31 de diciembre de 2017, el valor final de solvencia transmitido fue 14.78%, el cual ya contempla la capitalización. Lo anterior indica que Financiera Juriscoop cuenta con un patrimonio técnico suficiente que le



permite asumir niveles importantes de crecimiento hacia el futuro.

CF Tradicionales 2017: Noviembre últimas cifras reportadas por la Superintendencia Financiera.

## 2.3 GESTIÓN DE CLIENTES

### 2.3.1 EVOLUCIÓN CLIENTES

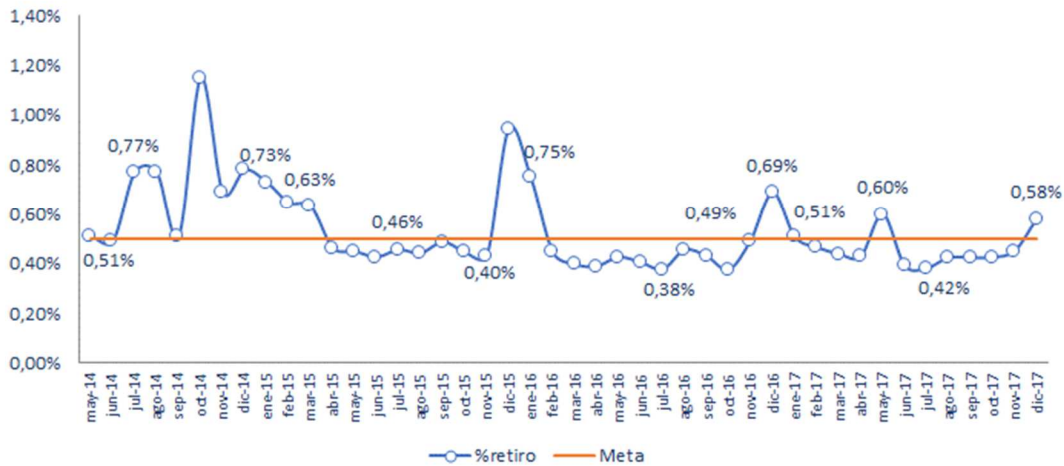
Financiera Juriscoop tiene como su principal fortaleza el ser una entidad financiera de nicho, es decir, que a través de todo el tiempo ha desarrollado un conocimiento muy importante del mercado tradicional que ha atendido en su unidad de negocio de banca de personas (Sistema Nacional de Justicia, pensionados y magisterio), lo que le permite posicionarse en el mercado a través de la estrategia de segmentación y relacionamiento basadas en el servicio, siendo este factor el que le permite mantener una posición competitiva en estos nichos. Ese conocimiento del mercado en el cual se enfoca, no solamente en el producto de libranzas, sino en general del nicho, es el que la ha llevado a fortalecer la oferta de valor.

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



Segmentación	Ingresos	Retiros	Cre. Acum. Clientes
Sistema Nacional de Justicia	5.302	984	4.318
Otros Segmentos	2.284	1.238	1.046
Magisterio	291	66	225
Legislativa	-	4	(4)
Rama Judicial	52	62	(10)
Fuerza Pública	3	15	(12)
Pensionados	89	213	(124)
Sector Privado	353	908	(555)
<b>Total</b>	<b>8.374</b>	<b>3.490</b>	<b>4.884</b>

**Indicador de retención de Clientes**



Al finalizar el año 2017, del total de clientes, el 35.36% posee productos de crédito y el 93.02% de ellos registran productos de ahorro. En ese sentido, como estrategia, la entidad ha venido incrementando la profundización en el producto tarjeta de crédito, con lo cual se logró que para el año 2017, el 23.77% contara con el plástico de la compañía.

Producto	dic-16			dic-17			VARIACIÓN	
	N° Clientes	N° Productos	% Prof-Clientes	N° Clientes	N° Productos	% Prof-Clientes	N° Clientes	% Prof-Clientes
<b>Cartera</b>	<b>25.394</b>	<b>42.557</b>	<b>35,58%</b>	<b>26.961</b>	<b>44.507</b>	<b>35,36%</b>	1.567	-0,22%
Consumo	25.221	41.938	35,34%	26.813	43.924	35,17%	1.592	-0,18%
Libranza	17.629	23.897	24,70%	14.739	19.504	19,33%	(2.890)	-5,37%
Crediprima	93	91	0,13%	90	91	0,12%	(3)	-0,01%
Caja	16.156	17.951	22,64%	20.568	24.329	26,98%	4.412	4,34%
Otros Caja	2.914	3.198	4,08%	4.003	802	5,25%	1.089	1,17%
Vehículo	2	2	0,00%	378	378	0,50%	376	0,49%
Tarjeta Crédito	12.866	14.751	18,03%	15.257	18.149	20,01%	2.391	1,98%
Credinmediato	646	650	0,91%	994	1.000	1,30%	348	0,40%
Comercial	183	619	0,26%	153	583	0,20%	(30)	-0,06%
<b>Depósitos</b>	<b>66.523</b>	<b>90.254</b>	<b>93,22%</b>	<b>70.924</b>	<b>96.402</b>	<b>93,02%</b>	4.401	-0,20%
A Término	5.761	9.076	8,07%	6.032	9.763	7,91%	271	-0,16%
A la Vista	58.617	59.536	82,14%	61.997	62.958	81,31%	3.380	-0,83%
Ctas Ahorro	38.515	39.294	53,97%	45.463	46.328	59,63%	6.948	5,66%
Ctas Nómina	20.102	20.242	28,17%	16.534	16.630	21,68%	(3.568)	-6,48%
Programado	10.402	11.501	14,58%	12.593	13.901	16,52%	2.191	1,94%
Permanente	10.140	10.141	14,21%	9.779	9.780	12,83%	(361)	-1,38%

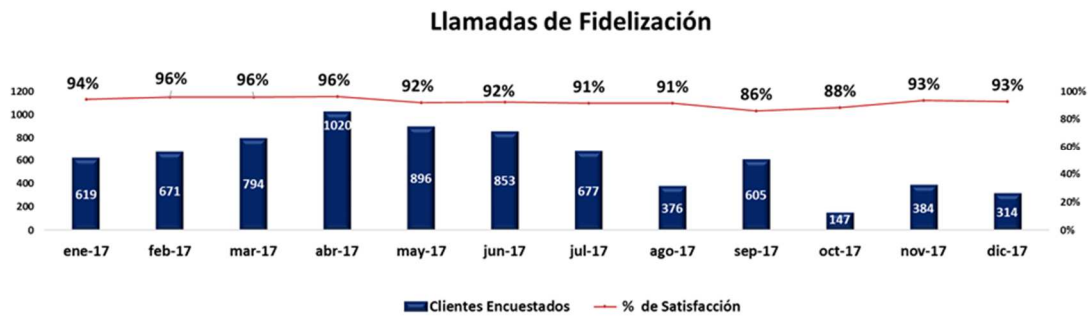
**2.3.2 GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

En Financiera Juriscoop, durante el año 2017, continuamos trabajando por propender la satisfacción de nuestros clientes, enfocando esa gestión en los pilares de servicio y en el fortalecimiento de la cultura de servicio, así como en optimizar el ambiente de atención, protección, respeto y adecuada prestación de servicios a los consumidores financieros que nos permitan asegurar la calidad, efectividad y oportunidad de los procesos.

La medición del servicio al cliente se realizó a través de los Indicadores de satisfacción, deserción, tiempos de respuesta de las peticiones quejas y reclamos y tiempos promedio de respuesta en el proceso de otorgamiento, los cuales arrojaron un resultado promedio durante el año 2017 del 80.36%, con relación a la meta establecida del 85%.



Se sigue desarrollando la estrategia de fidelización y profundización que genere valor para el cliente a través de las llamadas que realiza el Contac Center de bienvenida, postventa y activación de Tarjeta de Crédito. Es así como durante el año 2017 se contactaron a 7.356 clientes, manteniendo un índice de satisfacción promedio del 92%.



Teniendo en cuenta que el factor correspondiente a los tiempos de respuesta en el proceso de otorgamiento de créditos es el que presenta mayor impacto en el cumplimiento del indicador, se han llevado a cabo, entre otras, las siguientes acciones en pro de alcanzar la meta establecida:

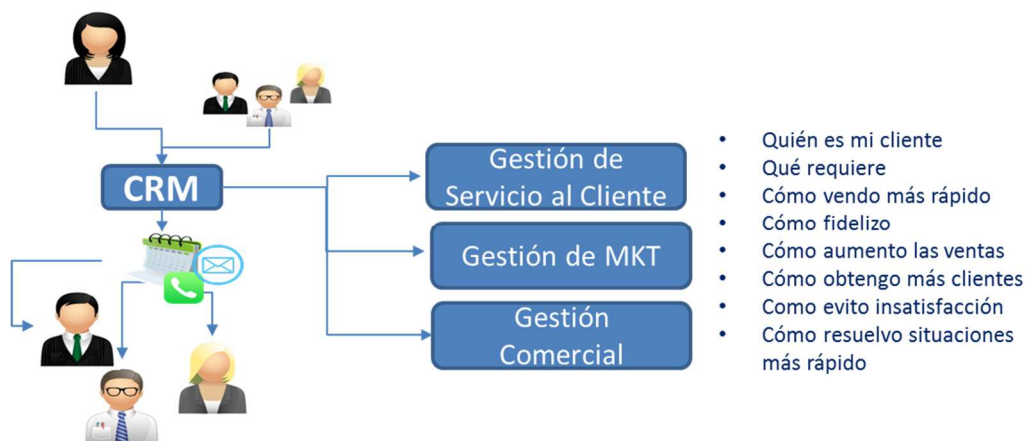
- ✓ Entraron en vigencia nuevas políticas para manejo de excepciones en el otorgamiento de créditos, en cabeza de la Dirección de Otorgamiento buscando agilidad y mejora en los tiempos.
- ✓ Realización de sesiones de capacitación a los analistas de crédito en validaciones de seguridad con el fin de minimizar posibles fraudes.
- ✓ Se dio inicio a la revisión de manuales de otorgamiento con el objetivo de actualizar y unificar la política de crédito y los procedimientos.

En el comportamiento del indicador se mantiene estable, obteniendo un mejor resultado durante los meses de noviembre y diciembre de 2017, resultado de las iniciativas realizadas por la compañía para mejorar la atención al consumidor financiero.

### 2.3.3 PRINCIPALES ACCIONES

#### 2.3.3.1 Estrategia de relacionamiento con los clientes – CRM

Como soporte de la estrategia de relacionamiento, la cual está orientada a que la Compañía de Financiamiento fortalezca el modelo de gestión y administración de las relaciones con los clientes, alineando el recurso humano, los procesos y la tecnología, la Compañía de Financiamiento se encuentra en proceso de implementar la herramienta de CRM Microsoft Dynamics que permite integrar las fuentes de información 360 grados para lograr el conocimiento de los clientes, en donde se administraran los componentes Servicio al Cliente, Marketing y Comercial. Esta herramienta faculta la integración con otras herramientas de Office y Microsoft, permitiendo obtener eficiencias tecnológicas y optimización de recursos.



Durante el año 2017 se trabajó en las definiciones de los procesos de Servicio al cliente, Gestión de Marketing y Gestión Comercial, descritas a continuación:

**Servicio al cliente:** Desde el punto de vista de CRM, se ha considerado que el proceso de servicio al cliente pueda ser aplicado a las diferentes compañías del grupo, así como a los diferentes grupos y segmentos de cliente. Para el proyecto actual de implementación, el enfoque del registro CASO es aplicable a la gestión y administración de las PQR (Petición, Quejas y Reclamos). Dentro de las funcionalidades de la misma, se tienen las siguientes:

- ✓ Registro de casos por los diferentes canales de la Compañía.
- ✓ Clasificación por tipologías producto y conceptos tomando como base las establecidas por la Superintendencia Financiera
- ✓ Clasificación por Tipo de Requerimiento (Petición, queja, reclamo, tutela, y felicitaciones)

- ✓ Asignación de actividades o tareas, en caso de requerir información y gestión de otras áreas de la compañía para gestionar los casos (PQR'S).
- ✓ Gestión de Casos, la cual permite describir y adjuntar documentos y soportes requeridos para dar solución al caso.
- ✓ Control de los tiempos de respuesta y oportunidad en la respuesta.
- ✓ Escalamiento en las notificaciones de casos, a los jefes de área, previo al vencimiento de las mismas.
- ✓ Notificaciones a los clientes y especialistas de PQR's, sobre la gestión de los casos.
- ✓ Generación de Reportes

**Gestión de Marketing:** Proyecto que sale a producción en el mes de febrero de 2018, el cual permite:

- ✓ Creación de campañas, tareas de planeación de campaña y actividades de mercadeo como llamadas, citas, correos electrónicos y tareas.
- ✓ Gestionar, a los representantes de ventas, un registro de actividad generado desde una campaña y convertirla en un registro de prospecto no calificado o en una solicitud nueva de producto (oportunidad), permitiendo asociar la campaña y/o actividad de campaña origen al nuevo registro de prospecto u oportunidad.
- ✓ Calificación y segmentación de clientes y prospectos (potenciales).
- ✓ Importación y exportación de bases de datos de marketing.
- ✓ Gestión de calidad de datos y depuración de datos duplicados.
- ✓ Definición de listas objetivo de clientes con búsquedas avanzadas.
- ✓ Gestión del presupuesto de campaña y costos asociados.
- ✓ Planificación de campañas creando las tareas pertinentes para preparar, lanzar, hacer seguimiento y evaluar una campaña, con tiempos de vencimiento y responsables por cada tarea.

**Gestión Comercial:** Con la implementación del CRM se está trabajando para administrar integralmente la estrategia comercial, desde la prospección, la vinculación, la solicitud de productos, la administración del ciclo de vida, la profundización, la comunicación, la venta, la atención y retención de cada cliente, con base en lo cual se prevé que la automatización de este proceso se realice el en segundo semestre de 2018. En el siguiente grafico se describe el proceso de venta definido:

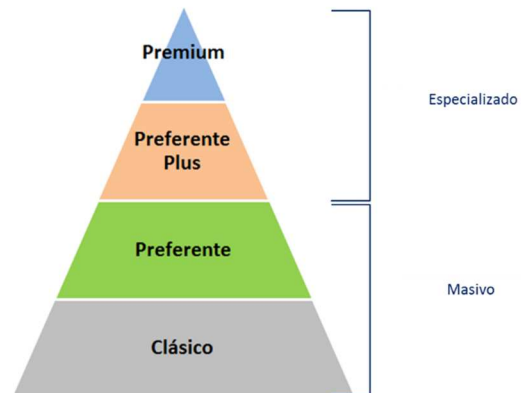


Como se ha descrito anteriormente, la estrategia de relacionamiento estaba basada en el conocimiento del cliente, por lo que se ha trabajado en desarrollar una oferta de valor acorde con sus necesidades, estableciendo los nichos de mercado y una segmentación de los clientes.

En relación con los nichos de mercado, se establecieron los sectores donde se tiene participación determinando que aún existe un gran potencial de mercado para atraer. Teniendo en cuenta el comportamiento de cada producto en cada nicho, cada entidad y cada tipo de cliente y buscando la eficiencia en la administración de los recursos (canales de promoción, venta, profundización y retención), la Entidad ha decidido separar las estrategias comerciales por productos (Captación y Colocación), enfocándose en estrategias particulares para cada nicho y cada tipo de cliente en función de la segmentación.

**Nichos de mercado:**

- Sistema Nacional de Justicia
- Pensionados
- Magisterio
- Rama Ejecutiva
- Defensa
- Rama Legislativa
- No vinculados a la Admón. Pública



Respecto a la segmentación, se definieron 4 segmentos de clientes para desarrollar estrategias más efectivas y eficientes, fundamentadas en el conocimiento del cliente, segmentos que contarán con una oferta y modelo de atención diferencial.

En el proceso de evolución de la oferta de valor, la entidad tomó la decisión de orientarla hacia un modelo de relacionamiento con los clientes, en función del segmento del cliente y del nicho al cual pertenezca, basado en los criterios de facilidad, calidad y amabilidad.

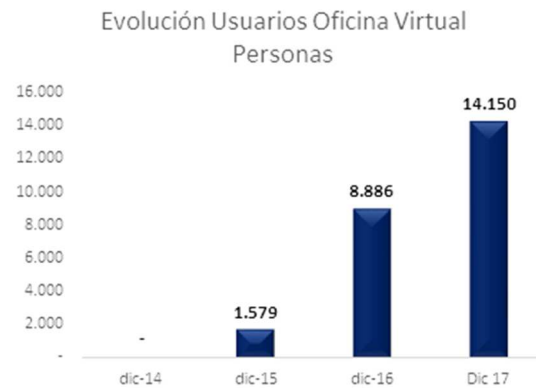
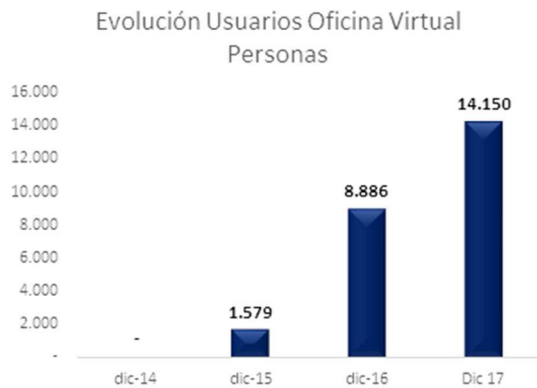


Como ya se anotó, durante el año 2017 se avanzó de manera importante en la ampliación del portafolio de productos y servicios con el objeto de satisfacer de manera integral las necesidades y expectativas identificadas en los clientes de los segmentos ya mencionados, así:

- a) **En productos del activo** con la incorporación de la tarjeta de crédito, el crédito de vehículo, el crédito para anticipo de nómina y el crédito preferencial;
- b) **En productos del pasivo** pensando en el cliente y su grupo familiar (ha entendido que para los clientes del nicho natural la familia es un factor determinante en su decisión de compra), especialmente para inculcar la cultura del ahorro desde la niñez con productos tales como el Jurisahorrito (ahorro para niños), la cuenta de ahorros juvenil (para la etapa adolescente), el CDT familia (pensado para que se consoliden los ahorros por grupo familiar);
- c) **En los servicios de medios de pago y de banca electrónica**, con la implementación de la Web transaccional, la APP transaccional, la implementación de más puntos de recaudo y pago para evitar el desplazamiento del cliente, la habilitación del botón de pagos PSE y la implementación de la estrategia de marketing digital que facilita la solicitud de productos y servicios a través de las redes sociales; y
- d) **En banca seguros**, con la implementación del seguro de desempleo y el fortalecimiento de los convenios de uso de red para el ofrecimiento de seguros tales como el SOAT y todo riesgo para vehículos.

### 2.3.3.2 Canales Oficina Virtual y Oficina Móvil:

La puesta en operación de la aplicación móvil, así como la implementación de nuevas funcionalidades en la web transaccional, acompañado de la estrategia de divulgación y educación, han contribuido a que acerquemos aún más los servicios de la Compañía de Financiamiento a nuestros clientes, facilitándoles su vida y evitando desplazamientos. Para el cierre del mes de diciembre contamos con 14.150 clientes activos en la WEB y 1.655 clientes utilizando la aplicación móvil.



### 2.3.3.3 Proceso de Extractos

Se habilitaron los extractos para todos los productos de crédito de la entidad y para las cuentas de ahorro. Dentro de los extractos se incluyeron espacios publicitarios que se utilizan para impulsar productos del portafolio y espacios para brindar información de interés relacionada con el consumidor financiero. Actualmente se generan cerca de 70 mil extractos, de los cuales el 52% se remite electrónicamente.

### 2.3.3.4 Convenios de recaudo

Durante el año 2017 se ampliaron los puntos de recaudo de las obligaciones de Financiera Juriscoop. Además de los convenios existentes, se celebraron convenios con Baloto, Jer, y Su Chance, lo que significa que el cubrimiento de convenios de recaudo creció en más de 13,000 puntos.

### 2.3.3.5 Plataformas Tecnológicas

Teniendo en cuenta que la tecnología es imprescindible para el cumplimiento de los objetivos, en la oferta de productos y la prestación de servicios ofrecidos por la compañía en condiciones de seguridad, calidad y cumplimiento para los clientes, Financiera Juriscoop desde su creación ha velado porque la gestión de la tecnología responda a las políticas, necesidades y expectativas de la entidad y sus clientes, razón por la cual ha promovido continuamente el fortalecimiento de las herramientas tecnológicas, de tal forma que estas contribuyan con las exigencias normativas sobre la materia y al logro de los objetivos institucionales, así como a las expectativas de los clientes. Dado lo anterior la compañía durante el año 2017 adquirió herramientas como CRM Microsoft Dynamics, y Office 365, herramientas en la nube que permitirán fortalecer, procesos, capacitación, comunicación, gestión documental y gestión de clientes.

Se encuentran en desarrollo los siguientes proyectos para salir a producción en el primer trimestre de 2018:



- **Vinculación en Línea:**

El propósito es lograr la vinculación de clientes y la radicación de productos en línea, desde dispositivos móviles, en el momento de realizar visitas comerciales, lo cual permitirá:

- ✓ Aprovechar los momentos de verdad con el cliente
- ✓ Facilitar el proceso de vinculación para el cliente.
- ✓ Incrementar el nivel de seguridad en el proceso al realizar, en línea, consultas de identidad, listas vinculantes y confirmación de la dirección suministrada.
- ✓ Aumentar la productividad en Financiera Juriscoop, evitando reprocesos para la vinculación del cliente.
- ✓ Genera un factor diferenciador con la competencia.

- **Pagos de Servicios Públicos y Privados:**

Permitir el pago de servicios públicos y privados a través de los canales virtuales de Financiera Juriscoop para:

- ✓ Facilitar a nuestros clientes el pago de más de 70 convenios de servicios públicos y privados a nivel nacional.
- ✓ Generar dinamismo de la cuenta de ahorros en Financiera Juriscoop
- ✓ Aumentar el margen transaccional de la Oficina virtual y la Oficina móvil.
- ✓ Ser más competitivos de cara a la oferta con la que el cliente cuenta.

- **Desembolso de Créditos Pre-Aprobados desde Canales Virtuales**

Mediante esta alternativa, se ofrecen a los clientes, créditos pre-aprobados a través de la oficina virtual y móvil de tal forma que una vez el cliente acepte las condiciones, se desembolse su solicitud en la cuenta de ahorros de Financiera Juriscoop para:

- ✓ Aumentar la oferta de servicios y productos de la Financiera Juriscoop.
- ✓ Generar un factor diferenciador en el sector, que permita el crecimiento en colocación.
- ✓ Facilitar el acceso a productos de crédito a clientes que cumplan con el perfil establecido.

- **Compras por PSE**

Permite el uso de la cuenta de ahorros en Financiera Juriscoop para realizar compras a través de internet, mediante una alianza estratégica con el Banco Coopcentral lo cual conlleva a:

- ✓ Ofrecer un nuevo canal de adquisición de productos para que los clientes puedan utilizar su cuenta de ahorros en Financiera Juriscoop.
- ✓ Cerrar la brecha tecnológica que tenemos en el sector, lo cual le permite a la entidad ser más competitiva.

- ✓ Dinamizar el uso de la cuenta de ahorros en Financiera Juriscoop.

- **Pagos por PSE**

Permitir a nuestros clientes el pago de sus obligaciones en Financiera Juriscoop a través del botón de pagos PSE desde la oficina virtual permitiendo:

- ✓ Ofrecer canales de recaudo alternativos para que los clientes realicen el pago de sus obligaciones.
- ✓ Agilizar el proceso de recaudo en línea.
- ✓ Dinamizar la transaccionalidad de la Oficina Virtual.

- **Marketing Digital**

Se está avanzando en un ambicioso programa de Marketing Digital en donde los canales electrónicos van a tener una mayor interacción con Redes sociales para facilitar el relacionamiento con los clientes. Con la evolución tecnológica es muy importante para la compañía mantenerse acorde con la evolución de los medios de comunicación y canales de venta con relación a los clientes.

Por lo anterior, la Entidad busca que por medio de una estrategia digital se mantenga y se aumente el posicionamiento y reconocimiento de la marca en los grupos de interés y audiencias claves, para lo cual se han puesto en marcha las iniciativas que a continuación se indican:

- ✓ Actualización de las páginas informativas de internet.
- ✓ Unificación de las APP de la Compañía (la informativa y la transaccional)
- ✓ Aprovechamiento de las redes sociales y demás canales digitales donde se tenga contacto con los clientes para realizar asesoría y venta de productos y servicios de la Entidad.

En resumen, implementar las siguientes iniciativas alineadas con la estrategia de relacionamiento para dar a conocer la entidad, aumentar la cantidad de clientes.



### 2.3.4 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PQR'S.

#### 2.3.4.1 Histórico de PQR'S:



En el periodo comprendido de enero a diciembre de 2017 se recibieron un total de 24,453 PQR's de las cuales, al cierre del mes de diciembre de 2017 fueron atendidos un total de 24,037 casos (98%), con la respectiva emisión de la respuesta. Los casos pendientes de respuesta equivalentes al 2% restante (416), se encuentran condensados principalmente en el mes de diciembre y asociados con la solicitud de revisión y liquidación de pagos y posible fraude con tarjetas, los cuales representan el 24% y 9% respectivamente.

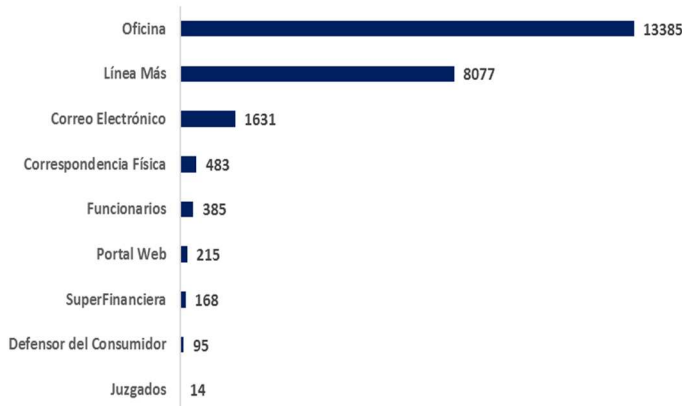
En el comité del SAC, se revisan las tipologías de mayor impacto al cliente, generando planes de acción y mejora continua, los cuales son ejecutados por los líderes de los procesos.

#### 2.3.4.2 Canales de Recepción PQR'S:

En cuanto a los canales de atención, durante el año 2017 el 55% de los clientes utilizó las oficinas en atención personalizada, observando un incremento significativo de este canal, fruto de las periódicas retroalimentaciones en la radicación de todas las solicitudes recibidas por parte del

cliente y la centralización de dos procesos de impacto de cara al cliente relacionados con i) las certificaciones de saldos y paz y salvos, y ii) las novedades y remanentes, los cuales representan el 43% y el 25% respectivamente.

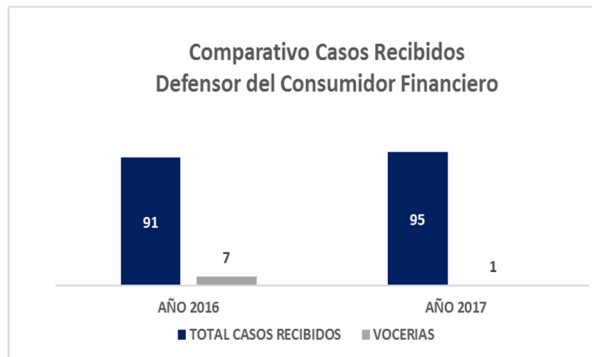
**CANALES DE RECEPCIÓN DE PQR'S  
AÑO 2017**



En segundo lugar y con una participación del 33%, encontramos a la Línea Más como el medio utilizado por los clientes para contactarse y manifestar sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Con relación a este canal, a partir del mes de marzo de 2017 dimos inicio a un cambio en la estructura pasando a un nuevo modelo de atención con el objetivo de atender un mayor número de llamadas en el tiempo pactado sin afectar el servicio al cliente. Estas acciones han permitido que nuestros clientes sean atendidos en tiempos oportunos y con calidad en el servicio.

### 2.3.4.3 Defensor del Consumidor Financiero

Dando cumplimiento al Sistema de Atención del Consumidor Financiero contenido en la Circular Externa 015 de 2015, sobre “la revisión de las solicitudes y recomendaciones que formulen los Defensores del Consumidor Financiero en ejercicio de sus funciones”, se relacionan las PQR'S recibidas a través del Defensor del Consumidor Financiero durante el año 2017, en comparación con el año 2016:



En lo que respecta a la recepción de casos a través del Defensor del Consumidor Financiero durante el año 2017, se mantiene estable el registro comparado con el año anterior. No obstante, el número de vocerías (recomendaciones del Defensor sobre los procesos y productos que afecten la atención al consumidor financiero), disminuyeron como consecuencia de los planes de mejora implementados durante este año.

### 2.3.5 COMUNICACIÓN CON NUESTROS CLIENTES

Durante el 2017 se buscó fortalecer la estrategia de comunicación a través de i) La Fanpage, donde se publican diversos contenidos de interés para nuestros clientes, relacionados con productos, campañas, eventos, horarios de atención entre otros; ii) Mailing, a través de los cuales se informan temas relacionados con transacciones de los clientes por los diferentes canales, así como

promociones, encuestas, campañas, información de seguridad, horarios de portales y oficinas, tips de educación financiera, entre otros y iii) SMS para complementar las campañas de comunicación.

### 2.3.6 ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN FINANCIERA

Continuamos con el desarrollo de la Guía de Educación Financiera, y en tal sentido, para el año 2017 se publicó la 5a. edición; se realizó el envío de mensajes a los clientes por medio de Mailing y/o publicaciones en la Fan Page y se hicieron publicaciones Free Press de alto impacto indiferentes medios de comunicación, enfocadas principalmente al ahorro.

De las publicaciones en Free Press sobre Educación Financiera, se destacan:



**Tema:** La Importancia de la Cultura del Ahorro en los Niños

**Mes:** Junio

**Cantidad:** 26

**Medios:** Radio Santa Fe, El Sol Web, El Nuevo Liberal, Notingenio, HSB Noticias, Extra, Voces 365, La República, Coltefinanciera, El Mundo, El Frente, Diario Occidente, Diario del Cauca, A Puerta Cerrada, Sectorial, 180 Grados Quindío, Zona Cero, Noticias Cúcuta, Área Cúcuta, El Informador, Putumayo Contigo, Eje Noticias, Voces de Occidente, Boyacá Radio.

**Tema:** La Importancia de Hacer Un Buen Presupuesto Familiar.

**Mes:** Julio, agosto.

**Cantidad:** 34

**Medios:** Make Me Feed, Notingenio, Radio Santa Fe, A Puerta Cerrada, Noticias Súper, Diario del Sur, Extra.com, HSB Noticias, El Sol Web, Diario del Cauca, Extras Regionales (18), El Frente, Área Cúcuta, Zona Cero, Bagatela, Gerente, Finanzas Personales.

**Tema:** ¿Sabe dónde ahorrar de manera segura?

**Mes:** Octubre

**Cantidad:** 31

**Medios:** Kien y Ke, La República, Colanta, En Afirmativo, HSB Noticias, Diario del Sur, Extra.com, Diario del Cauca, Extras Regionales (18), Gerente, Revista Empresarial y Laboral, Empresas y Economía.

**Tema:** Usa la Tarjeta Crédito de Manera Inteligente y Gana la Batalla a los Intereses

**Mes:** Noviembre, Diciembre

**Cantidad:** 60

**Medios:** **Gerente**, En Afirmativo, noticias Nube, Zona Cero, Ykaly, La Nota Económica, El Colombiano X2, Rimix Radio, El Universal, La Libertad, Periodismo Publico, Kien Y ke, Vanguardia Liberal, Noticias Cúcuta, El Nuevo Día, Empresas y Economía, Notingenio, Guapacho, La Razón, Gestión SOLIDARIA, El Sol Web, Diario del Huila, Radioextereo, El Universal, Confecoop Antioquia, El País, Ascoop, La Opinión, Acis, Un Medio Más, Radio Santa Fe, Diario del Cauca, Extra Regionales (18), Finanzas Personales, La Patria, Diario del Sur, Extra.com, HSB Noticias, Eje Noticias, La Tienda Ganadora.

## 2.4 PROCESOS INTERNOS

### 2.4.1 OPERACIONES

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

La gestión operativa durante 2017 continuó con el enfoque en el mejoramiento de los procesos a fin de hacer cada vez más eficiente la operación, trabajando así en tres frentes revisión de procesos y parametrizaciones del sistema, facilidad de operaciones de cara al cliente y capacitación.

En Atención a PQR se capacitó a los funcionarios de oficinas que registraron el mayor número de PQR con el propósito de mejorar la atención a clientes y evitar la radicación de temas que se pueden solucionar en oficina, dando más satisfacción al cliente.

### 2.4.2 GESTIÓN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

La estrategia de tecnología se ha basado en implementar funcionalidades que faciliten el servicio al cliente bajo los pilares de facilidad y calidad. Es por ello, que se ha trabajado en implantar funcionalidades como la web y app, fortalecer las herramientas actuales, cerrar brechas en la administración de productos, automatizar procesos, fortalecer el hardware, aumentar los esquemas de seguridad y capacitar a los funcionarios en las herramientas, todo esto enfocado a fortalecer controles y gestionar riesgos operativos.

La gestión de infraestructura estuvo enfocada en la automatización de procesos para garantizar la calidad y oportunidad de la información, es así como los principales logros fueron:

- **Automatización de interfaces:** Desarrollar las interfaces hacia el Core BankVisión desde los aplicativos donde se administra el ahorro contractual, la tarjeta de crédito, el crédito de vehículo, las inversiones, la nómina y los activos fijos, logrando garantizar la integridad, confidencialidad, disponibilidad y confiabilidad de la información.
- **Conciliación operaciones Visionamos:** Automatizar el proceso diseñado de la conciliación de operaciones con Visionamos por las operaciones de medios de pagos que se administran a través de ellos, permitiendo que las transacciones aprobadas por el Core BankVisión de Financiera Juriscoop, crucen con la información reportada por la red Visionamos y se genere su contabilización en forma automática, respaldando la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información que se reporta.
- **Conciliación operaciones Credibanco:** Automatizar el proceso diseñado de la conciliación de las operaciones con Credibanco (Processa) para el uso de la tarjeta débito, mediante un mecanismo idóneo que permita conciliar la información generada en Credibanco por las operaciones de este medio de pago (tarjeta débito) que se administran a través de ellos, lo cual permitirá que las transacciones aprobadas por el Core Bank Visión se integren con la información reportada por Credibanco, generando la información contable en forma automática, cerrando de esta manera la posibilidad de incurrir en errores operativos en las actividades manuales que anteriormente se ejecutaban.
- **Automatización de transacciones:** Eliminar los registros contables manuales y crear transacciones automáticas, así como, automatizando procesos que permitan realizar tanto el procedimiento en el sistema de información, como su cargue automático a la contabilidad, mitigando riesgos.
- **Consolidación información endeudamiento y automatización modelo de referencia:** Generar y consolidar la información de endeudamiento, en los modelos de referencia de manera automática, de tal manera que los usuarios evalúen y controlen esta información, pero no tengan ningún procesamiento manual.
- **Reportes de ley y normativo:** Automatización de reportes de ley y normativos, medios magnéticos, certificados y Decreto 4809, para que la información suba a través de la interfaz automática al aplicativo donde se generan los formatos de ley.
- **Punteo electrónico:** Implementar la funcionalidad de punteo electrónico, mecanismo con el cual cuenta el core Bank Visión y cuya función es la de conciliar las denominadas cuentas puente, para los productos administrados por el Core, identificando partidas conciliatorias mediante un proceso automático. Con esta funcionalidad también se busca minimizar los volúmenes y antigüedad de partidas conciliatorias, permitiendo hacer más fácil y eficiente la capacidad de análisis y gestión de la entidad.
- **Implementación módulo de distribuciones:** Se implementó el módulo de distribuciones de Bank Visión, el cual soporta las distribuciones de recursos transferidos desde las pagadurías y con destino a productos de crédito de libranza y ahorro contractual. Con esta implementación se eliminó la interface que se generaba desde otra herramienta (SFG).

- **Automatización proceso operador nocturno de Bank Visión:** El objetivo fundamental fue fortalecer la seguridad de la información, mediante procesos automáticos realizados sobre la data, de tal manera que no tengan acceso a la información confidencial (Datos de clientes, números de producto).
- **Capacitación de la herramienta tecnológica:** Se acordó con el proveedor una metodología de capacitación, donde se ejecutaron sesiones de capacitación entre el especialista del proveedor de la herramienta tecnológica y el dueño de producto en la Financiera, capacitando en la medida que el funcionario realizaba sus tareas diarias, logrando de esta manera transmitir conocimientos de forma efectiva a los funcionarios de la compañía. Con estas capacitaciones también se logró fortalecer la documentación funcional de los aplicativos, facilitando el proceso de entrenamiento y capacitación de los funcionarios.
- **Gestión de Liquidez:** Se inició la automatización de los reportes de Gestión de liquidez y el modelo de gestión de riesgo de liquidez con las respectivas variables y factores para la generación de alertas. Para esto se adquirió la licencia de la aplicación Metrica 5 del proveedor Información Gerencial (Sevinpro).
- **Calificación de Cartera Comercial:** Se requirió al proveedor del aplicativo donde se corre el proceso de calificación revisar el mismo en la herramienta, con el fin de identificar las fallas y/o inconsistencias que estaban afectando el resultado de la calificación.
- **Automatización Modulo de Cobranzas:** A fin de contar con una herramienta que permita consolidar la gestión de cobranzas se definieron las diferentes estructuras, se realizó prueba de conectividad con las casas de cobranzas y a través de la herramienta POWER BI generar las consultas requeridas en el proceso. Se estima que en el mes de febrero de 2018 se haga el paso a producción de esta herramienta.
- **Gestion de Riesgo de Liquidez:** En el área de Riesgo de Liquidez se cambió el modelo interno de liquidez el cual arroja señales de alerta, genera planes de acciones y también políticas de stress testing. De la misma manera, se automatizó el formato 458 que se transmite a los entes de control.

## ● Office 365

Dando continuidad al plan de mejoramiento de la infraestructura tecnológica, basados en las necesidades de apoyar y mejorar el estado actual y orientados en temas de productividad, seguridad, movilidad y colaboración, se realizó la implementación de servicios en la nube de la plataforma Office 365, cuyos principales beneficios son:

- ✓ Pasar de un modelo de instalación local a un modelo de servicios en la nube, lo cual permite acceso desde diferente ubicación geográfica según sea configurado, así como el resguardo de la información bajo protocolos de seguridad inmersos en la solución, permitiendo minimizar el riesgo de pérdida de información por daños físicos, lógicos, pérdida de equipos, etc.
- ✓ Con el modelo de servicios en la nube del servidor de correo, se amplía la capacidad del mismo.
- ✓ Se implementa un administrador y repositorio de datos con SharePoint para poder tener una carpeta única de clientes, apoyando así los procesos de CRM, Gestor Documental y Flujo de contratos, permitiendo tener almacenados los documentos en un solo lugar.



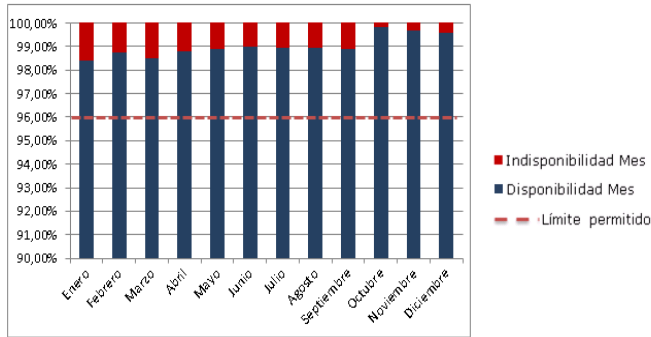
- ✓ Estandarización en las versiones de Office, permitiendo mejorar la compatibilidad con los diferentes funcionarios a nivel nacional.
- ✓ Permitir el uso compartido de documentos para que sean trabajados en línea, optimizando el flujo en tiempos de respuesta.
- ✓ Generación de informes gerenciales de manera autónoma por medio de la herramienta Power BI, apoyando temas como gestión de cobranzas, procesos de ventas y marketing, entre otros.
- ✓ Compartir calendarios a nivel corporativo y en tiempo real, permitiendo ser más eficientes a la hora de programar reuniones.
- ✓ Crear grupos de trabajo por Áreas, Oficinas, pares, etc., con el fin de mejorar el flujo de trabajo, temas de discusión o simplemente para comunicar de manera directa algún tema en especial.
- ✓ Implementar cronogramas de proyectos o tareas, permitiendo llevar el control en avances y tareas asignadas, así como recibir actualizaciones del progreso.
- ✓ Realizar reuniones y conectarse en línea (videollamadas) desde cualquier lugar y desde el dispositivo seleccionado, minimizando inversiones en tiempo y dinero en desplazamientos, permitiendo compartir la pantalla o tomar notas en tiempo real.
- ✓ Permite crear directivas para la eliminación, protección de datos y retención de documentos.
- ✓ Configuraciones avanzadas para realizar la administración de perfiles, limitando acceso a ciertos documentos o desde ciertos dispositivos.
- ✓ Filtrado de correo electrónico no deseado, protección antimalware y spam.
- ✓ Generación de inventarios a nivel nacional tanto de Hardware y software, reemplazando la herramienta actual “Aranda”, permitiendo reducir costos y administrando desde un solo lugar los temas tecnológicos.
- ✓ Posibilidad de abrir, ver y editar documentos directamente desde un navegador, sin necesidad de depender de un equipo fijo.
- ✓ Integración nativa con el directorio activo (credenciales de conexión Windows), permitiendo fijar directrices de seguridad, gestionar credenciales y permisos.
- ✓ Control remoto desde ubicación centralizada para soporte a usuarios finales, reduciendo tiempos de atención, reemplazando la herramienta actual “Aranda”, permitiendo reducir costos y administrando desde un solo lugar los temas tecnológicos.

Desde la perspectiva de servicio al cliente y mejoramiento de la oferta de valor:

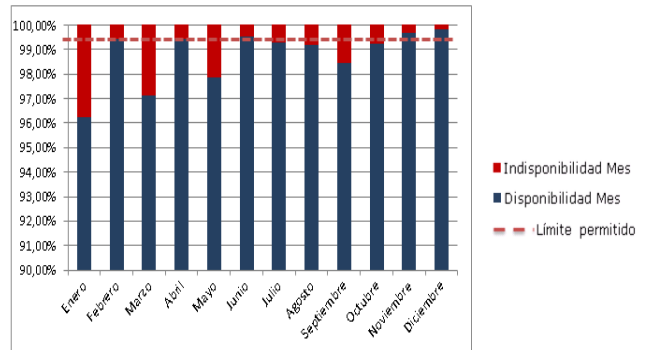
#### ● **Disponibilidad canales**

La estrategia estuvo enfocada en mantener los niveles de disponibilidad, asegurando la disponibilidad de los servicios ofrecidos, en los horarios establecidos.

### Switch transaccional

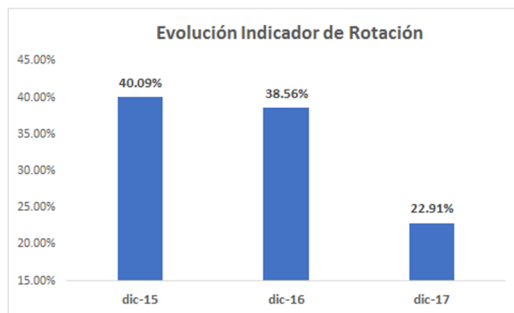


### Canales de comunicaciones



Durante el año 2017 la disponibilidad de los canales se ha mantenido por encima del 96%, mientras que en el switch es superior al 98%.

## 2.5 FORMACIÓN Y APRENDIZAJE



Durante el año 2017 la compañía desarrolló diferentes actividades para mejorar el bienestar de los funcionarios, entre las que se encuentran: el salario emocional que se retribuye al personal con un viernes flexible al mes, de igual manera se premió al personal por excelente desempeño en sus actividades otorgándoles puntos que pueden ser redimibles con diferentes productos. Por último, se realizó la integración de fin de año en cada una

de las dependencias para los funcionarios donde se entregaron reconocimientos por antigüedad, alto desempeño laboral y representación deportiva.

- Planta de personal:** al cierre del año 2017 Financiera Juriscoop finalizó con un capital humano representado en 374 colaboradores con contrato a término indefinido, 51 con contrato a través de empresas temporales, 20 cargos en calidad de aprendices SENA, para un total de 445 funcionarios.
- Capacitación:** en el transcurso del año 2017 se realizaron diversas jornadas de inducción, formación y entrenamiento, con el fin de brindar capacitación permanente a los colaboradores de la entidad; ofreciendo herramientas para facilitar el cumplimiento de los objetivos corporativos. Se contó con capacitadores de talla internacional, como es el caso de Oscar Marcos Gómez en el evento “la experiencia emocional, la llave del servicio”, Jorge Duque Linares y Francisco Sanclemente en la convención corporativa del mes de febrero “creciendo juntos” y Luis Miguel Trujillo con su charla “haz que suceda” en la convención de gerentes “yo amo al Grupo Juriscoop”. Además, se realizó coaching personalizado a los líderes de la organización con un cierre en la conferencia de “El poder de las conversaciones”. A nivel general, se completaron un promedio de 30.2 horas de

capacitación por funcionario en temas especializados del cargo, operativos, estratégicos y tecnológicos.

Se cumplieron con las capacitaciones en temas normativos tanto para el personal nuevo como para los antiguos.

- **Bienestar, relaciones laborales seguridad y salud en el trabajo:** uno de los aspectos más importantes para el bienestar y calidad de vida laboral de los funcionarios, son las actividades que conforman el sistema de seguridad y salud en el trabajo, por esto durante el 2017 se desarrollaron actividades de sensibilización en estilos de vida y trabajo saludable, se capacitó a nivel nacional en temas relacionados con seguridad laboral, riesgo público en Manejo de Dinero y con el apoyo de la Policía Nacional se realizaron las capacitaciones de cómo actuar en caso de atraco. Adicionalmente, se realizaron simulacros y se conformó y capacitó la brigada de emergencia.

Durante el 2017 la Financiera propendió porque los funcionarios disfrutaran sus periodos de vacaciones, logrando que solo el 1% de los funcionarios tuvieran más de dos periodos acumulados de vacaciones.

Por último, se siguieron aplicando los beneficios del salario emocional y se adicionó al mismo un (1) día libre remunerado por cambio de residencia.

### 2.5.1 CULTURA DE SERVICIO

#### Plan de Cultura:

Se desarrolló el plan de cultura organizacional “yo amo al Grupo Juriscoop”, plan enfocado en fortalecer los valores institucionales de los funcionarios, basado en un sistema que permite afianzar y aumentar la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores. Dentro de este sistema se han realizado actividades mensuales tanto en las oficinas como en las direcciones generales de reconocimientos, trabajo en equipo, enfoque estratégico entre otros. El plan de cultura está ligado directamente con las evaluaciones trimestrales de desempeño en la organización, al igual que con el cumplimiento de metas comerciales, por lo tanto al finalizar el año otorgamos a los funcionarios con mejores resultados tres días libres remunerados y a la persona con el mejor desempeño durante todo el año, le obsequiamos un bono por \$5 millones para educación.

Como parte de el plan de cultura denominado “Yo cuido de ti y tú de nuestros clientes”, se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Sensibilización pilar de la Facilidad:** Actividad dirreccionada a hacerle las cosas faciles a los clientes con calidad y amabilidad. Como acto simbólico, se entregó una certificación a los colaboradores, como gestores de la facilidad.

- **Gestión del Cliente:** Actividad enfocada en la importancia de cuidar, mantener y fidelizar a los clientes, haciendo énfasis en la importancia de conocer a los clientes, trabajando en equipo para brindar experiencias excepcionales.
- **Conóceme:** Actividad de cultura en la que se hizo referencia al conocimiento del cliente y la importancia de contar con información relevante que nos permita profundizarlo y tener clientes rentables, de la mano con la implementación del CRM.
- **Convección de Gerentes:** Los temas de cultura tuvieron una amplia participación en la convención de gerentes, enlazando la estrategia corporativa “cuidamos de ti y tu de nuestros clientes”. Se realizó la actividad denominada “conóceme” para resaltar la importancia de conocer a nuestros clientes, lo cual permite realizar una gestión personalizada que como consecuencia genere clientes leales. De igual manera se manejaron madrinas del servicio para cada gerente con el objetivo de hacerlos sentir como queremos que hagan sentir a nuestros clientes, mediante el acompañamiento continuo y atención de sus necesidades oportunamente.
- **Un café con la Presidencia:** Actividad cuyo objetivo es generar cercanía entre los colaboradores y la alta gerencia, que todos sientan que es una organización de puertas abiertas para la cual es muy importante conocerlos y escuchar sus sugerencias, haciendo referencia al pilar de la amabilidad.



**YO**   
**GRUPO**  
**JURISCOOP**



## Programa de puntos

En el desarrollo de la estrategia “Cuidamos de ti y tu de nuestros clientes”, se continua con el programa de puntos para colaboradores canjeables por tiempo libre o experiencias, generando una cultura de reconocimiento.

## Atentados contra el servicio

Desde el mes de Julio de 2017 se inició la estrategia denominada “Atentados contra el Servicio”, la cual busca controlar el cumplimiento de los diferentes procesos que impactan de forma directa al cliente con el propósito de asegurar el cumplimiento de la oferta de servicio. Durante este semestre se identificaron 959 atentados, con base en lo cual se adoptaron las siguientes acciones:

- 180 funcionarios cometieron durante este periodo un atentado de servicio a quienes se les envío el primer comparendo educativo, en los que se les invita a mejorar la manera de atender sus actividades.
- 66 funcionarios cometieron 2 atentados de servicio respecto de un mismo proceso, a quienes se les envío el segundo comparendo educativo con copia al jefe inmediato, con el fin de que se realice la retroalimentación correspondiente.

42 Funcionarios cometieron 3 o más atentados de servicio reiterativos, a quienes se les envió una carta de compromiso.

## Intranet:

Como complemento para garantizar lo anterior, se llevó a cabo el desarrollo de la intranet, plataforma que cuenta con módulos para gestionar el plan de incentivos y de reconocimientos encaminados al bienestar de los colaboradores. Es importante resaltar que la herramienta facilita la comunicación e interacción entre las áreas de la dirección general y las oficinas. A continuación, se relacionan algunos de los módulos:

- Reconocimientos: Módulo para reconocer el buen trabajo de un colaborador siguiendo unos lineamientos previamente establecidos.
- Cumpleaños: Calendario de cumpleaños de los colaboradores.
- Nuestros datos: Directorio, identificando las áreas y los temas que soportan.
- Red Social: Espacio de interacción donde los colaboradores podrán publicar información y asimismo recibirla.
- Capacitación: Módulo para desarrollar programas de formación, capacitación y desarrollo de los funcionarios.
- Base de conocimientos: Links con direccionamiento al gestor documental de la entidad
- Felicidad en el trabajo: Beneficios flexibles para los colaboradores.
- Clasificados: Espacio para que los colaboradores promocionen artículos que quieran vender.
- Cursos y capacitaciones virtuales

- Lanzamiento de nuevos productos y procedimientos

### **3. GESTIÓN DE RIESGO**

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

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

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

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

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

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

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

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

Se mantienen límites claramente definidos y monitoreados en cuanto al valor que la compañía está dispuesta a arriesgar en la colocación de créditos mediante indicadores de pérdida esperada calidad y cartera vencida en cada una de las modalidades. Se tienen de igual manera límites de concentración y duración que permiten evitar colocaciones excesivas en los mismos grupos económicos o sin los respaldos adecuados.

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

Durante el 2017 se destacan decisiones de la Junta Directiva como formalizar comités auxiliares que contribuyen al desarrollo de la gestión del comité de riesgos, por el cual se reglamentan principios, normas y procedimientos considerando las buenas prácticas en riesgo de crédito sobre todo en la etapa de seguimiento y monitoreo, el cual se lleva de manera periódica. El comité realiza la evaluación del informe presentado por la unidad de riesgo de crédito que contiene las edades de mora y las condiciones de la cartera comercial y de consumo planteando estrategias de prevención y normalización de la cartera para los dos segmentos. Despliega acciones preventivas frente a las señales de alerta que se dan por efectos del informe presentado por la unidad de riesgo.

Se destaca de igual manera y con el propósito de mejorar el análisis de los deudores persona natural con actividades económicas productivas y comerciales, el ajuste a la metodología ampliando la evaluación a los mismos tres (3) periodos fiscales que se exige a las personas jurídicas.

En el 2017 la emisión de la circular externa 026 impartió instrucciones para delimitar el proceso de cambio de las condiciones de los créditos en las entidades vigiladas en aquellos deudores que han visto afectada su capacidad de pago afectada. En este sentido Financiera Juriscoop C.F bajo las instrucciones impartidas en el punto 2,21 del capítulo II de la circular externa 100 de 1995, ajusta su política de modificaciones y calificación de operaciones modificadas y reestructuradas estableciendo procedimientos, de acuerdo con la evaluación de la capacidad de pago y/o la probabilidad de incumplimiento, de tal forma que se revela el perfil de riesgo de dichos deudores.

Dados los segmentos que actualmente gestiona Financiera Juriscoop C.F. para originar la cartera comercial, como es el constructor se implementó un modelo diferencial para este segmento que hoy representa el 17% dentro del total de esta modalidad.

### 3.2 RIESGO DE MERCADO (SARM)

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

Dentro de la administración de las inversiones la entidad cuenta con inversiones cuya finalidad es optimizar los excedentes de liquidez no siendo el negocio de la tesorería su principal línea de negocio. Una proporción del portafolio de la compañía se administra a través de la figura de APT y otra a través de la tesorería de la entidad. Para cada uno de estos gestores, la entidad estableció límites claramente definibles de VaR, duración, apalancamiento y contrapartes de negociación. Incluso, los APT deben seguir las políticas internas de inversión aplicadas a la tesorería de Financiera Juriscoop para su administración y que se originan a través del Comité de Inversiones. De este comité es miembro con voz y voto, el Gerente de Riesgos.

Mes	Valor en Riesgo	% Participación sobre Portafolio
ene-17	1.548,66	2,59
feb-17	1.362,44	2,18
mar-17	1.495,86	2,49
abr-17	1.146,92	2,36
may-17	1.192,70	2,36
jun-17	1.266,55	2,18
jul-17	1.251,29	2,21
ago-17	1.533,86	2,41
sep-17	1.507,92	2,56
oct-17	1.413,18	2,39
nov-17	1.498,73	2,77
dic-17	1.164,92	1,87

Lo anterior permite que la administración del riesgo esté diversificada en varios gestores y se coloca el perfil de riesgo en mejor posición por la diversificación de los criterios de inversión enmarcados como se dijo anteriormente, en los límites determinados por la Junta Directiva.

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

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

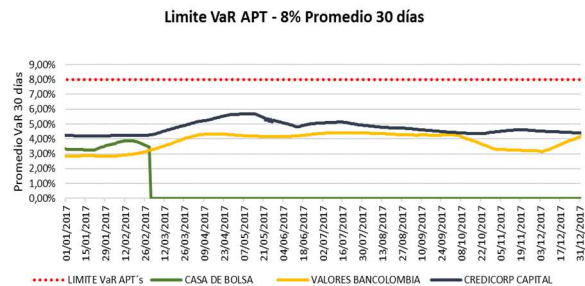
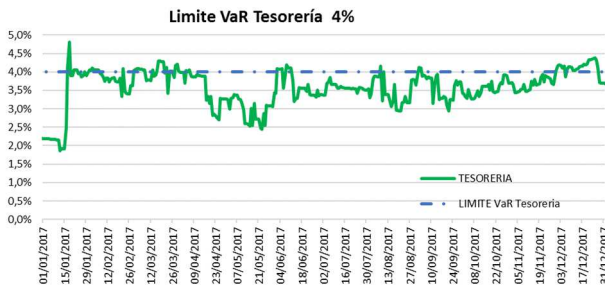
Durante el año 2017 se mantuvo una posición conservadora en cuanto al riesgo asumido durante el periodo en mención, tal estrategia se respaldó en la composición de portafolios enmarcado en su mayoría en títulos CDT's de emisores tradicionales que presentan baja volatilidad en el precio de mercado, adicionalmente de una participación en títulos de deuda pública los cuales presentan volatilidad en el mercado. Esto hizo que el valor promedio del valor en riesgo fuera del 2,36% sobre la totalidad del portafolio.

Cabe resaltar, que a pesar de la coyuntura económica que está presentando el país y las diferentes volatilidades derivadas de dicha situación, el portafolio de Financiera Juriscoop se encuentra dentro de los límites establecidos por el marco normativo y las políticas internas.



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

Administrador	Límite	Valor en Riesgo
Credicorp Capital	715	384
Valores Bancolombia	694	371
Tesorería	1184	871



### Composición del Portafolio de Inversiones

Al cierre de diciembre de 2017, la composición del portafolio incluyendo las operaciones simultáneas se distribuyó de la siguiente manera:

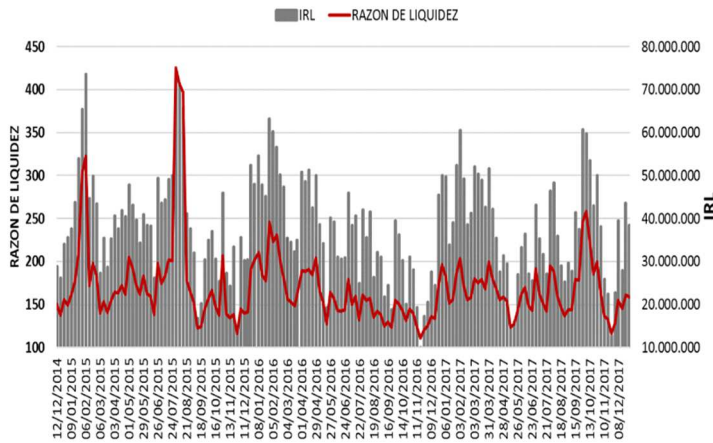
Tipo de Inversión	Saldo	% Part.
Inversiones Negociables en Títulos de Deuda Pública	5.186	8,33%
Inversiones Negociables en Títulos de Deuda Privada	35.511	57,07%
Inversiones Negociables en Títulos Participativos	1.997	3,21%
Inversiones para Manetener al Vencimiento	19.533	31,39%
<b>Total</b>	<b>62.227</b>	<b>100,00%</b>

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

Durante el año 2017, se generaron los reportes e informes de riesgo de mercado al área de Tesorería, a los comités, a la alta Gerencia y a la Junta Directiva, informando el control de los límites, la estructura del portafolio y tasas de interés. Adicionalmente, se atendió en forma oportuna, los requerimientos de información, establecidos por la normativa interna y los requerimientos realizados por la Superintendencia Financiera de Colombia y los demás entes de vigilancia y control. Además, se cumplieron los límites establecidos, en cuanto a inversión total y clase de inversión.

### 3.3 RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)

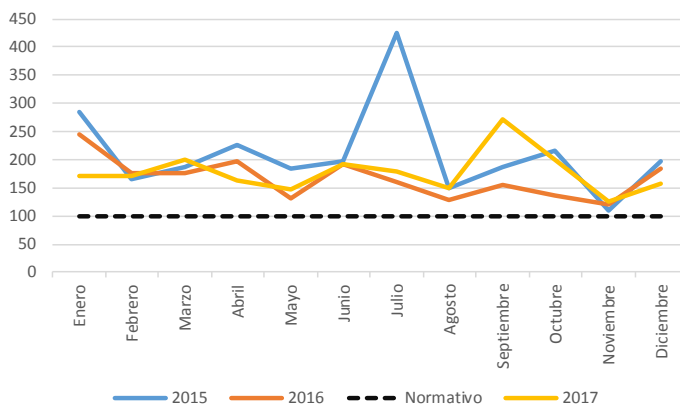
Para la administración del riesgo de liquidez se utiliza como marco la regulación emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia en su Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 puntualmente el capítulo VI y el anexo 1.



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

Tal como lo recomendó la calificadora de riesgo, en la evaluación inicial, y con base en lo normado como política por la Junta Directiva, la administración propendió en todo momento por no hacer uso del encaje como un activo líquido a pesar de que la norma lo permite, lo que hizo que la razón de liquidez se encontrara en 158.40 al cierre del año.

**Evolución IRL 30 días**



Durante el año 2017 la tendencia de la Razón IRL de 1-30 cumplió con la norma estando por encima del límite establecido en 100; el valor promedio del IRL razón, se ubicó en 166.04 con un IRL monto de \$37,504 millones. A medida que se acercaban los vencimientos en los compromisos contractuales de Financiera Juriscoop, la entidad no hizo uso de la totalidad de los recursos disponibles.

La entidad asumió de manera eficiente los distintos requerimientos de liquidez en el transcurso del año 2017, tomando decisiones acertadas en pro de una liquidez estable. Comparado con el año 2016 en donde el promedio de IRL razón 159.49 equivalente a un IRL monto de \$36.350 millones, se resalta el comportamiento constante del IRL en el 2017, que cumplió con los límites normativos y la política interna ante un panorama económico de mayor complejidad respecto al año anterior.

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

La metodología implementada se fundamenta en un proceso de simulación de escenarios sobre variables que son de alto impacto en el cálculo de indicador de riesgo de liquidez (IRL), tales como el valor del disponible, la valoración de inversiones del portafolio con el correspondiente haircut, entre otros. Con esta información y los pasivos futuros contractuales (incluido el factor neto de retiro en los saldos de cuentas de ahorro), se realizan los cálculos para encontrar la cantidad mínima estimada de activos líquidos que se ajuste al indicador objetivo.

### **Modelo Interno**

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

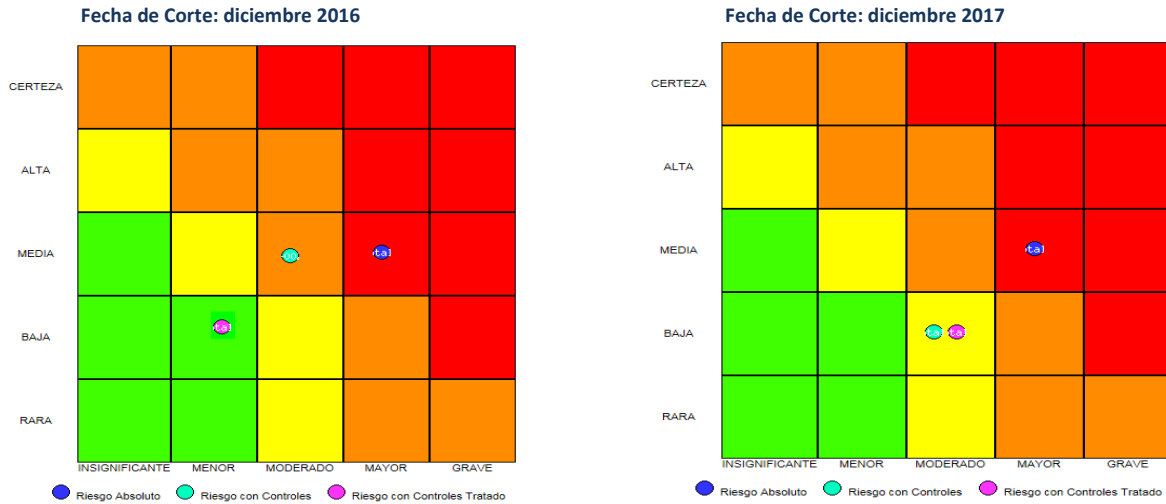
Como estrategia complementaria para la administración de la liquidez y como sugerencia normativa, la entidad mejoró el desarrollo de su modelo interno, que le permitió determinar de acuerdo con la estructura de negocios y clientes de Financiera Juriscoop los requerimientos futuros de liquidez.

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

Financiera Juriscoop para el 2017, implementó y colocó en marcha una nueva metodología de riesgo operacional que ha permitido a la entidad y a sus diferentes líderes de proceso, tener mayor intervención en la gestión de riesgos y en los objetivos estratégicos del negocio, con el fin de obtener una rentabilidad competitiva con riesgo controlado, brindando confianza y seguridad a sus clientes y accionistas, centrados en la identificación, valoración, mitigación y seguimiento de dicho riesgo. La mayor exigencia, por tanto, es identificar y eliminar focos de riesgo, independientemente de que no hayan producido pérdidas, la gestión incluyen medidas de tratamiento y planes de acción que son monitoreados por el área de riesgos para su cumplimiento.

En relación con el perfil de riesgo residual de la entidad, se mantiene en lo esperado ubicándose en el cuadrante moderado en comparación con el año anterior en donde su ubicación estaba en Alto, en temas de riesgo tratado se espera que se ejecuten los planes de acción para mantener el riesgo en el perfil aceptado.

## Perfil de Riesgo



## Plan de Continuidad de Negocio

En el 2017, se realizó la prueba integral de continuidad de negocio encaminada en garantizar en caso de falla, la entrega de los recursos de ahorro de los clientes, operaciones con tarjeta débito y crédito, cumplimiento de operaciones de tesorería y la transmisión de información a los entes de control. Los escenarios de prueba contemplaron aspectos tecnológicos, operacionales y de recurso humano con resultados satisfactorios.

### Escenarios Probados:

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

De igual manera, se realizó la actualización del análisis BIA en los procesos críticos y se llevó a cabo las capacitaciones regulatorias en el mes de diciembre a todos los funcionarios de la Entidad.

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

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

Las actividades desplegadas en cuanto a SARLAFT se desarrollaron teniendo en cuenta las metodologías y segmentación utilizada para la Gestión y Control del SARLAFT, la cual nos permiten alertar en línea con la herramienta VIGIA comportamientos no habituales de los clientes generando señales de alerta por cada uno de los segmentos parametrizados para PN y PJ. De igual manera, permite categorizar por factor de riesgo; clientes, productos, jurisdicción y canales de distribución (internos y externos), con niveles de atención de acuerdo con la ponderación obtenida de cada una de las variables.

### **3.6 ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN - CIRCULAR EXTERNA 052 DE 2007**

Se contrató la empresa Five Strategy Consulting Group para los servicios de consultoría y acompañamiento en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información que involucre políticas, gestión de riesgos e incidentes, el establecimiento de controles o planes de acción para proteger los recursos tecnológicos contra posibles amenazas, proyecto que se encuentra en la fase de diagnóstico, basado en la norma NTC-ISO-IEC 27001.

- **Implementación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información**

Con el apoyo del proveedor Five Strategy, se realizaron entrevistas a las áreas de Tecnología, Gestión Humana, Administrativa y Riesgos para identificar el estado actual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y generar un Gap Análisis con el fin de dar cumplimiento a la Circular Externa 042 de la Superintendencia Financiera, labor que va a permitir definir el alcance y plan de trabajo para su implementación.

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

En cumplimiento a la ley 1581 de 2012, se realizó el registro de las Bases de Datos en la Web de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), plazo que estaba proyectado para el 30 de junio de 2017, ampliándose mediante el Decreto 1115 del 29 de junio de 2017, hasta el 31 de enero de 2018.

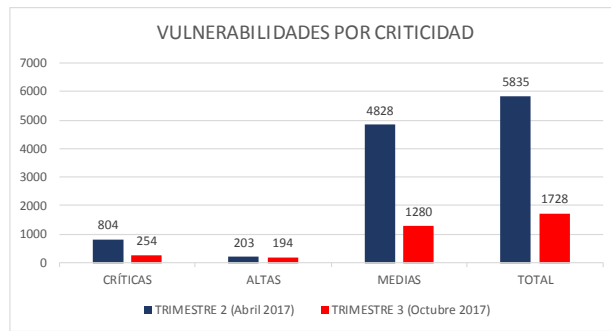
Las bases de datos que se creen con posterioridad al vencimiento del plazo deberán inscribirse dentro de los dos (2) meses siguientes, contados a partir de su creación.

- **Análisis de Vulnerabilidades y Ethical Hacking**

#### **Diferencial Pruebas de Vulnerabilidades**

Con acompañamiento del proveedor Five Strategy, durante los meses de abril y Octubre de 2017 se realizaron pruebas de vulnerabilidades a la infraestructura tecnológica interna y externa que contempla servidores, estaciones de trabajo y equipos de comunicación.

Como resultado de las pruebas de vulnerabilidad, para el tercer trimestre del año se encontraron 1728 vulnerabilidades con respecto a 5835 evidenciadas durante el trimestre anterior, observando un porcentaje de remediación del 70%, y disminuyendo en gran medida la materialización de riesgo por explotación de vulnerabilidades en los activos de información de Financiera Juriscoop.



### Diferencial Pruebas de Ethical Hacking

Se realizó la prueba de Ethical Hacking por el proveedor Five Strategy, con el propósito de identificar y validar los niveles de exposición en que se encuentra la plataforma tecnológica de Financiera, frente a posibles ataques y/o accesos no autorizados por parte de delincuentes informáticos. Como resultado de las pruebas, se encontraron 5 hallazgos, discriminados en 3 críticas, 1 alta y 1 media.

Se realizó la gestión con el área de Tecnología, logrando remediar dos de las vulnerabilidades críticas con la aplicación de autenticación fuerte sobre los servicios de cámara Web y acceso inalámbrico que lo tenían por defecto. Las 3 vulnerabilidades pendientes encontradas en la aplicación Axón Web (una crítica, alta y una media) se escalaron nuevamente al proveedor Neurona, teniendo en cuenta que son reiterativas, por cuanto también se identificaron en las pruebas que se realizaron en el mes de julio.

## 4. INFORME ESPECIAL

### 4.1 GOBIERNO CORPORATIVO

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

#### Junta Directiva y Alta Gerencia

La Junta Directiva y la Presidencia tienen establecidas estrategias y definido el grado de exposición a los diferentes riesgos por parte de Financiera Juriscoop. La Presidencia informa permanentemente a la Junta Directiva sobre los procesos y negocios que se realizan y esta aprueba

los límites para el otorgamiento de créditos y el grado de exposición al riesgo crediticio para las diferentes actividades desarrolladas por la entidad.

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

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

Por su parte, la Junta Directiva es capacitada en forma periódica sobre diferentes temas propios del ámbito de sus competencias, las cuales han sido dictadas por importantes y reconocidos conferencistas. En este sentido, realizaron capacitaciones sobre temas diversos tales como Riesgo Operativo, Aspectos Macroeconómicos, Implicaciones del Riesgo Tecnológico, el Sistema de Atención al Consumidor (SAC) y gestión del Defensor del Consumidor Financiero.

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

En Financiera Juriscoop, el Comité de Riesgos cuenta con la participación de dos miembros independientes designados de la Junta Directiva, quienes analizan y discuten propositivamente políticas para la administración de los riesgos financieros. En este comité participa además como integrante el Presidente Ejecutivo de la compañía y a partir del mes de Julio de 2015, también el Gerente de Riesgos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



de los riesgos propios del negocio, del fraude y el mejoramiento de los procesos, bajo un enfoque de auditoría basada en riesgos.

Para estar acorde con este nuevo enfoque, la Auditoría Interna fue objeto de un profundo rediseño en virtud del cual se mejoró su perfil, de tal forma que la Auditoría goza de un carácter independiente, es de alta calidad, profesional y su práctica es siempre objetiva e imparcial. Asimismo, su tamaño fue ajustado a fin de estar a la altura del nuevo enfoque con base en lo cual se amplió el número de funcionarios que hacen parte del área y se fortaleció su proceso de capacitación, particularmente en temas de gestión de riesgos.

Con base en lo anterior, la Auditoría Interna evalúa el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos para todos los procesos misionales y de apoyo de la organización. Las anteriores actividades son desarrolladas dentro del plan anual de auditoría interna aprobado por el Comité de Auditoría, al que periódicamente se le reporta el grado de avance del proceso. Adicionalmente, producto de las evaluaciones se emiten los informes pertinentes y se definen planes de acción cuando así es requerido. A este respecto debe indicarse que se definió un tablero de control en el cual se establecieron los indicadores para el ejercicio de la función de auditoría interna, establecidos para cada sistema de administración de riesgos de la Entidad y para el propio ejercicio de sus actividades.

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

Adicionalmente y como complemento al proceso señalado, en 2017 se modificó el nombre de Auditor Interno por el nombre de Director Ejecutivo de Auditoría, quien debe responder ante un nivel jerárquico dentro de la organización con el propósito de permitir que la actividad de la auditoría interna cumpla con sus responsabilidades.

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

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

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

El Representante Legal de Financiera Juriscoop, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 47 de la ley 964 de 2005, ejerció durante el año 2017, la responsabilidad del establecimiento y mantenimiento de adecuados sistemas de revelación, seguimiento y control de la información Financiera. Para el cumplimiento de esta responsabilidad se apoyó en el Sistema de Control Interno

de la Entidad y en las diferentes Unidades de Riesgo, las cuales tienen dentro de sus responsabilidades, la verificación previa para que la información publicada sea adecuada.

El Representante Legal conoce el manejo de los diferentes riesgos del negocio financiero y cómo su adecuada administración facilita y garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.5 PROCESOS JUDICIALES**

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

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

#### 4.6 PARTES RELACIONADAS

De acuerdo a la NIC 24 “Información a revelar sobre partes relacionadas” una parte relacionada es una persona o entidad que está relacionada con La Financiera que prepara sus estados financieros en las cuales se podría ejercer control o control conjunto sobre La Financiera que informa; ejercer influencia significativa sobre La Financiera que informa; o ser considerado miembro del personal clave de la gerencia de La Financiera que informa o de una controladora de La Financiera que informa. Dentro de la definición de parte relacionada se incluye: a) personas y/o familiares relacionados con La Financiera, entidades que son miembros del mismo grupo (controladora y subsidiaria), asociadas o negocios conjuntos de La Financiera o de entidades del grupo, planes de beneficio post-empleo para beneficio de los empleados de La Financiera que informa o de una entidad relacionada.

Las partes relacionadas para La Financiera son las siguientes:

1. Accionistas con participación directa.
2. Miembros de la junta directiva (Principales y suplentes).
3. Personal clave de la gerencia: Incluye los representantes legales principales y suplentes de La Financiera.
4. Entidades que integran el grupo empresarial Juriscoop (La Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia – Juriscoop. que es la matriz. Financiera JRC – En liquidación. Financiera Juriscoop S.A Compañía de Financiamiento. Servicios JSJC S.A. en Liquidación. Services & Consulting S.A.S. y la Fundación Progreso Solidario).

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 de tales productos. A continuación, se muestra la agrupación de saldos y operaciones con partes relacionadas, incluyendo el detalle de las transacciones con el personal clave de la gerencia.

2017						
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial	
<b>Activo</b>						
Activos financieros en inversiones	0	0	0	0	0	0
Activos financieros en operaciones de crédito	0	7.684.720	485.864	534.408	830.084	
Cuentas por cobrar	75.472	0	0	0	1.403.520	
<b>Pasivos</b>						
Depósitos	6.793.763	4.731.995	259.522	43.692	1.108.278	
Otros pasivos	0		51	0	0	

2016						
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial	
<b>Activo</b>						

Activos financieros en inversiones	0	0	0	0	0
Activos financieros en operaciones de crédito	0	13.129.100	469.616	531.674	0
Cuentas por cobrar	87.398	0	0		1.980.097
<b>Pasivos</b>					
Depósitos	5.293.235	4.531.526	260.102	14.827	707.941
Otros pasivos	0	51	0	0	0

Al corte del 31 de diciembre de 2017 ninguno de los accionistas tenía cupos discrecionales ni créditos aprobados no desembolsados. Para el corte del 31 de diciembre de 2016 nuestra matriz tenía un cupo de valor máximo discrecional de \$1.500.000 y un crédito aprobado no desembolsado de \$4.000.000.

Las transacciones más representativas a los cortes del 31 de diciembre:

De enero a diciembre 2017					
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial
Ingreso por intereses	0	1.670.769	62.082	89.421	63.382
Gastos financieros	306.464	328.972	11.005	1.264	33.967
Ingresos por honorarios y comisiones	787	24.523	820	1.230	2.994
Otros ingresos operativos	37.059	317	45	119	2.086
Otros gastos	3.696.377	7.408.672	205.155	13.646	98.131

De enero a diciembre 2016					
Detalle	Casa Matriz	Accionistas	Miembros de la Junta Directiva	Personal Clave de la Gerencia	Grupo empresarial
Ingreso por intereses	0	1.697.782	43.004	69.156	0
Gastos financieros	415.774	352.864	9.626	725	165.351
Ingresos por honorarios y comisiones	789	21.982	439	916	2.573
Otros ingresos operativos	23.480	206.093	0	824	163.754
Otros gastos	3.949.031	4.473.919	149.260	26.082	97.909

#### 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 2017 y 2016.

Detalle	2017	2016
Salarios	890.055	719.971
Beneficios a empleados a corto plazo	430.814	270.488
<b>Total</b>	<b>\$1.320.869</b>	<b>990.459</b>

#### 4.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Compañía de Financiamiento soporta su estructura de Control Interno en tres componentes; Gobierno Corporativo, Estructura Organizacional y los Elementos de Control Interno, lo que le ha permitido ejecutar sus diferentes actividades bajo parámetros de transparencia, cumplimiento

regulatorio y con enfoque en la gestión del riesgo. De igual forma, la efectividad de los mismos ha estado soportada una cultura de autocontrol, autorregulación y autogestión.

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

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

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

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

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

## Monitoreo

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

- **Junta Directiva:** Controla y hace seguimiento a los resultados de la compañía, así como a la gestión de la administración. Además, para cumplir satisfactoriamente con sus funciones cuenta con los comités de Auditoría, Gobierno Corporativo, Riesgos, Planeación y Presupuesto, Compras y Contratación, Otorgamiento, Estratégico y Riesgo Operativo y Tecnología.
- **Comité de Presidencia:** Monitorea a un nivel superior el lineamiento y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, gestión de riesgos, seguimiento al Sistema de Control Interno y adopta los correctivos necesarios.
- **Comités de la Alta Dirección:** Se gestionan los procesos contenidos en la cadena de valor, determinado el cumplimiento de indicadores o metas, así como sus métodos de resolución.

- **Áreas:** Cada Gerencia, Dirección y Jefatura utiliza mecanismos independientes, con el fin de determinar si en su área se está llevando a cabo el cumplimiento de las disposiciones en forma eficiente de acuerdo con el objetivo trazado.
- **Auditoría Interna:** Para el seguimiento de las oportunidades de mejoramiento, se incorporan en una matriz las acciones correctivas y preventivas necesarias para el mantenimiento, mejoramiento y consolidación del Sistema de Control Interno, incluyendo las observaciones emitidas por los entes de control, las acciones de la administración y las fechas de compromiso sobre las cuales se realiza seguimiento permanente.
- **Evaluaciones Periódicas:** Permiten a la alta dirección y a toda la organización generar acciones de mejora. Todo esto con el propósito de prevenir o evitar la materialización de eventos que puedan afectar el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

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

Para lo anterior durante el 2017 se trabajó en la actualización del plan estratégico, el fortalecimiento de la generación de información con calidad y oportunidad a través de procesos de automatización y el fortalecimiento de sistema de administración de riesgos,

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

En el 2017, la administración trabajó, de la mano del Comité Estratégico, en la definición del Direccionamiento estratégico de la Compañía de Financiamiento para el lustro 2017 – 2022, el cual se ha enfocado principalmente en el desarrollo una estrategia comercial compuesta por 7 aspectos relevantes y alineada con el Direccionamiento Estratégico para el logro de los objetivos de la entidad, fundamentada en el relacionamiento con el cliente, sustentada sobre los pilares de facilidad, calidad y amabilidad, y enfocada en diferenciar la estrategia de captación de la colocación.



Financiera Juriscoop continuará posicionándose en el mercado a través de la estrategia de segmentación y relacionamiento basadas en el servicio, siendo este factor el que nos permite mantener una posición competitiva en estos nichos. Ese conocimiento del mercado en el cual

nos enfocamos, es el que nos motiva a fortalecer la oferta de valor, a través de la ampliación de la oferta de productos y el relacionamiento basado en un trato personalizado.

Para banca personas se continuará fortaleciendo la oferta de valor de cara al cliente en los nichos de mercado tradicionales y conservando el perfil de riesgo establecido. Para banca empresas, se desarrollará la estrategia principalmente en banca social, nicho en el cual la compañía tiene amplio conocimiento y experiencia.

Para la colocación de productos de captación el principal canal será la red de oficina, ya que ha demostrado tener la capacidad para captar en personas naturales a costos relativamente bajos y con los mejores niveles de profundización que proporcionan los canales electrónicos que ha venido implementado la compañía.

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

La Superintendencia Financiera de Colombia, mediante Resolución No. 0071 de fecha 18 de enero de 2018, impartió autorización al reglamento de emisión y suscripción de 12,100 acciones de Financiera Juriscoop S.A. las cuales serán colocadas a un precio de \$1 millón cada una, en los términos y condiciones establecidas en dicho reglamento. Salvo el anterior hecho, no existen otros acontecimientos que deban revelarse, y que correspondan a eventos ocurridos entre 1 de enero de 2018 y el 22 de marzo de 2018, fecha posterior a la trasmisión de los Estados Financieros a la Superintendencia Financiera de Colombia. De esta manera, los recursos ya están en la compañía como un anticipo en un pasivo.


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

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

Este informe fue analizado y aprobado en la sesión de Junta Directiva del 16 de febrero de 2018.



**FABIO CHAVARRO GONZÁLEZ**  
Presidente Junta Directiva



**LUIS ALFONSO VERA OSORIO**  
Presidente Ejecutivo