



# INFORME DE GESTIÓN 2019

PRESENTADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA  
A LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE DELEGADOS 2020

## TABLA DE CONTENIDO

MENSAJE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	2
MENSAJE DE LA GERENCIA .....	3
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL .....	7
ENTORNO ECONÓMICO.....	8
ENTORNO COOPERATIVO.....	10
CUMPLIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS 2017-2021 .....	12
<b>PERSPECTIVA DE ASOCIADOS</b> .....	16
PRINCIPIO 1: ADHESIÓN ABIERTA Y VOLUNTARIA .....	17
PRINCIPIO 2: PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA .....	30
PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS .....	36
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b> .....	52
PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS .....	54
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b> .....	71
PRINCIPIO 4: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA.....	73
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b> .....	82
PRINCIPIO 5: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN .....	84
PRINCIPIO 6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS.....	95
PRINCIPIO 7. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD .....	98
EVOLUCIÓN DE LA COOPERATIVA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS.....	107
EVOLUCIÓN PREVISIBLE .....	114
CUMPLIMIENTO DE NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR.....	121

## MENSAJE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Respetados Asociados:

Reciban un saludo amistoso por parte del Consejo de Administración deseándoles un año 2020 lleno de éxitos y propósitos por cumplir, siempre en compañía de su Cooperativa. Febor es el aliado perfecto para alcanzar mejores condiciones de vida, debiendo ser su primera opción para todas sus necesidades financieras.



Los invitamos a dar lectura al presente informe de gestión y balance social el cual refleja las principales actividades desarrolladas durante el 2019, que generaron importantes beneficios a nuestra base social consolidando el esquema de transferencia solidaria.

2

Hoy contamos con modernos y diversos canales transaccionales que nos permiten garantizar la disponibilidad de los servicios y recursos que funcionan ininterrumpidamente asegurando ser el mejor medio para realizar sus transacciones financieras, esto demuestra la evolución vanguardista de su cooperativa.

Seguiremos trabajando para generar mayor confianza a través de los beneficios que brindamos a nuestros asociados y su efecto multiplicador. *¡Contamos contigo, cuenta con nosotros!*

María Elvira Molano Tamayo – *Presidente Consejo de Administración.*



## MENSAJE DE LA GERENCIA

Febor Entidad Cooperativa con 83 años de experiencia en el sector solidario, cuenta actualmente con 4.794 asociados y 45 colaboradores, es una entidad modelo con metas claras, determinadas por nuestro objetivo fundamental de contribuir a la sociedad no solo desde lo económico sino también desde lo social, educativo haciendo un aporte al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los asociados y sus familias.

Como Gerente de Febor, es un honor trabajar con ustedes y para ustedes, comprometidos en el crecimiento y desarrollo de las metas propuestas cada año en materia de ahorros, créditos, gestión social y participación, los cuales se han fortalecido a través del desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos integrales, gestión de riesgos, continuidad al modelo de negocio, transformación tecnológica e innovación, siempre pensando en nuestros principios cooperativos y bienestar de los asociados.

3

El 2019 fue un año de grandes retos para avanzar hacia la transformación digital haciendo más eficientes nuestros procesos y respondiendo a las necesidades que ustedes nos plantean; un claro ejemplo fue el lanzamiento de *Febor Plus*, con el cual logramos vincular el pago de nómina de 539 asociados que han confiado en nosotros.

Así mismo, la vinculación de nuevos convenios con el fin de ampliar la oferta de productos para los asociados, con un interés fundamental de profundizar nuestro alcance y cobertura de soluciones; esto no es sólo una cuestión de crecimiento, esto ha requerido del establecimiento de estrategias, consolidación de una cultura organizacional y cumplir nuestra promesa de servicio.

Culminando el 2019, el proceso de cambio de pagador de la mesada pensional suscitó muchas inquietudes e incertidumbres que a su vez nos permitió encontrar soluciones concretas que buscan siempre el bienestar de los asociados, en este caso la población de pensionados, con lo cual, se reafirmó nuestro compromiso y sobre todo nuestra capacidad de compromiso



VIGILADO



de generar novedosas alternativas de servicio que estén al alcance de los asociados.

Es así como también recogimos frutos del trabajo de los últimos años con reconocimientos como *Great Place To Work*, que evidencia el compromiso organizacional con nuestros colaboradores, distinguiéndonos como uno de los mejores sitios para trabajar en Colombia por las políticas y prácticas valoradas a través de esta nominación.

Nuestro compromiso sigue latente, para el 2020 tenemos como objetivo la adopción y aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS propuestos por los Miembros de la Organización de las Naciones Unidas – ONU en 2015. Desde Febor trabajaremos en la reducción de la pobreza a través de beneficios que nos permita el cierre de esta brecha social, la protección del planeta como hogar conjunto de todos nosotros y garantizar que todas las personas que hacen parte de su cooperativa gocen de paz y prosperidad.

4

De esta forma queremos generar impacto en cada uno de los 17 ODS a nivel económico, social y ambiental que amplía el contexto de su evolución y se genere una cultura entre nuestros asociados de la gran importancia de trabajar en bienestar de estos ítems nacionales e internacionales. Contamos con la confianza que ustedes han depositado en nosotros lo que nos motiva a continuar trabajando con responsabilidad, liderazgo, compromiso y pasión.

*¡Contamos contigo, cuenta con nosotros!*

**Nota:** Para facilitar la lectura del presente informe las cifras que se refieren a personas y eventos son expresadas en unidades y las que se refieren a valores monetarios se expresan en millones de pesos.



## QUIÉNES SOMOS

Febor es la Cooperativa de los empleados y pensionados del Banco de la República que a lo largo del tiempo ha brindado bienestar a sus asociados y a sus familias a través del ahorro, el crédito y la intermediación de bienes y servicios.

## MISIÓN

Somos Febor la entidad cooperativa de empleados y pensionados del Banco de la República, especializada en ahorro y crédito que contribuye a satisfacer las necesidades educativas, económicas, sociales y culturales de sus asociados, familias y comunidad, de manera integral para el mejoramiento de su calidad de vida.

## VISIÓN

En 2021 nos consolidaremos como la primera opción de solución a las necesidades educativas, sociales, culturales y económicas de nuestros asociados, siendo una cooperativa innovadora y referente del sector, con énfasis en la cohesión y formación solidaria, a través del uso de recursos tecnológicos, operativos y humanos calificados.

## MEGA

En el 2021 Febor Entidad Cooperativa seguirá su proceso de crecimiento de manera eficiente y sostenible, logrando que nuestros asociados realicen a través de la Cooperativa más del 50% de sus transacciones financieras.

## SUPERVISIÓN Y ASEGURAMIENTO

Febor Entidad Cooperativa trabaja bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria, por lo que ha demostrado a sus asociados honestidad, respeto y compromiso, y su manejo administrativo y económico la ubican en un lugar privilegiado del sector cooperativo.

Adicionalmente, contamos con el seguro de ahorros de Fogacoop con el fin de garantizar la protección de los asociados ahorradores ante una eventual



VIGILADO





# INFORME DE GESTIÓN 2019



liquidación de la cooperativa, adicional al respaldo y control que provee esta entidad a todas las entidades inscritas ante el fondo.



## ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

### Consejo de Administración



**Primera Línea (de izquierda a derecha)**  
 María Elvira Molano Tamayo (Presidente)  
 Francisco José Peláez Arbeláez (Miembro principal)

**Segunda Línea (de izquierda a derecha)**  
 Luis Eduardo Bocanegra Acosta (Miembro principal)  
 Fredy Nelson Marín Prieto (Miembro principal)  
 Luis Miguel Cataño Cataño (Miembro principal)  
 Ever Antonio Díaz Salcedo (Miembro principal)  
 César Augusto Cárdenas Ávila (Vicepresidente)

### Junta de Vigilancia

7

**De izquierda a derecha**  
 Juan Carlos Bermeo Soto (Secretario)  
 Wilfredo Perna Contreras (Presidente)  
 Epaminondas Huérfano Silva (Vicepresidente)



### Revisoría Fiscal

**Firma de revisoría fiscal:** Fundación de servicios cooperativos de auditoría y revisoría fiscal – **FUNSERVICOOP**  
 Luis Javier Rodríguez Rodríguez (Revisor fiscal principal)  
 Constanza Ruth Rodríguez Larrota (Revisora Fiscal Suplente)



VIGILADO



## ENTORNO ECONÓMICO

En el año 2019 la actividad económica mundial se vio confrontada por las diferencias y la guerra comercial declarada entre Estados Unidos y China que afecta el panorama económico en temas particulares tales como el precio del petróleo y de las divisas y, por supuesto el comportamiento de las bolsas y el comercio internacional, en donde todas las economías tanto avanzadas como emergentes se ven abocadas a la desaceleración derivada de estos conflictos.

Pese a estos eventos de acuerdo con las perspectivas económicas mundiales del Banco Mundial para el año 2020 el crecimiento global aumentará en un 2,5% representando un mínimo repunte respecto del 2,4% del año 2019. El planteamiento para que el resultado sea favorable es el desarrollo de políticas de impulso y promoción de la productividad, la liberación de tensiones comerciales, el mejoramiento de las políticas fiscales y trabajar en consonancia con el crecimiento y desarrollo de los países con criterios de inclusión, sostenibilidad y mitigación de la pobreza.

8

Ahora bien, se pronostica que para el año 2020 se dará un mayor crecimiento de los mercados emergentes en comparación con las economías avanzadas y las economías en desarrollo que siguen en desaceleración, cabe aclarar que no todos los países categorizados como economías emergentes presentarán este repunte y el mismo está concentrado en un pequeño número de estas economías. Se debe tener en cuenta también que situaciones tales como los conflictos comerciales, tensiones geopolíticas, amenaza de crisis financiera y las protestas sociales que marcaron la dinámica de muchos países principalmente en Latinoamérica y que para Colombia no fue una situación ajena, adicional a su continuidad en el 2020.

Así mismo, el Banco Mundial menciona que para el caso de Colombia se espera que la inversión se acelere derivado de la puesta en marcha de grandes proyectos de infraestructura, como también el desarrollo de la demanda interna, con lo cual se plantea un aumento del crecimiento a 3,6% en 2020 y llegar a un 3,9% en 2021-22 (Global Economic Prospects, 2020).



VIGILADO



En relación con la inflación que cerró en 2019 con el 3,8% el Banco de la República tiene como reto para el 2020 controlar el aumento de la inflación en función de alcanzar un 3% retornando al resultado del año 2018.

De acuerdo con analistas económicos el optimismo debe ser moderado pero orientado a mantener el camino de crecimiento en comparación con otros países latinoamericanos, lo que debe ser aliciente para adoptar medidas económicas que repunten en beneficio de la población colombiana.

Otros puntos a tener en cuenta y que deben ser materia de análisis permanente:

## PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB

La economía colombiana muestra un mejor crecimiento, pasando de 2,6% en 2018, a 3,2%, en los primeros nueve meses del 2019. De acuerdo con las estimaciones del Banco de la República y del Gobierno el crecimiento del 2019 se esperaba en 3,2% y 3,6% respectivamente.

Según pronósticos del Fondo Monetario Internacional (FMI) el crecimiento de Colombia sería del 3,4% en 2019, superior al 0,2% de la región, mientras que en 2020 sería de 3,6% frente a 1,8% de Latinoamérica.

## INFLACIÓN

El año 2019 cerró con una inflación del 3,8%. Uno de los factores que más incidió fue el precio de los alimentos que subieron a niveles no vistos desde comienzos del 2017 junto con los efectos de la devaluación de la tasa de cambio en algunos meses del año. Para 2020 se espera que se acerque gradualmente a la meta del 3% y se mantenga dentro del rango objetivo por tercer año consecutivo.

## POLÍTICA MONETARIA Y TASAS DE INTERÉS

En 2019, el Banco de la República mantuvo la estabilidad de la tasa de intervención (4,25%) y podría mantenerla sin cambios durante el 2020, con lo



VIGILADO



que podría completar varios años de estabilidad. Si no se presentan alteraciones en la inflación, podría prevalecer el objetivo de consolidar la recuperación de la economía. El DTF a 90 días estuvo en promedio en el año alrededor del 4,50% y la tasa de los TES a un año alrededor del 4,67%.

Las perspectivas para el 2020, son de posible estabilidad en las tasas con grado de vulnerabilidad frente a las decisiones de las calificadoras de riesgo y del recaudo del gobierno ante las metas de recaudo tributario y financiación.

## TASA DE CAMBIO

La tasa de cambio promedio en 2019 fue de \$3.289.39, fluctuando entre una tasa mínima de \$3.072.01 a comienzos de febrero y una máxima de \$3.522.48 en los primeros días de diciembre, para cerrar el año en \$3.277.14 para una devaluación de 0,8% en el año a pesar de las altas variaciones observadas durante el año. Este comportamiento se debió en parte a la fortaleza del dólar por la incertidumbre de las negociaciones de comercio entre Estados Unidos y China y a las tensiones geopolíticas. Además de la presión interna por el déficit de la balanza comercial de nuestro país y las tensiones de incrementos de tasas de interés en Estados Unidos que no se materializaron.

10

## POSICIÓN FISCAL

Colombia continuó en el 2019 con el ajuste fiscal en medio de la incertidumbre internacional. Se logró mantener la confianza de los inversionistas y de las agencias calificadoras en manejo macroeconómico, reflejándose en que las primas de riesgo estuvieron en niveles bajos y relativamente estables durante la mayor parte del año. Con datos preliminares se espera cumplimiento a la regla fiscal pasando el déficit de 3,8% del PIB en 2018 a 2,4% en 2019 de acuerdo con lo esperado por el Ministerio de Hacienda.

## ENTORNO COOPERATIVO

El sector cooperativo financiero sigue su tendencia de crecimiento y su incidencia en la economía nacional, a la fecha de acuerdo con información de la Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito – Fecolfin se



tiene 1 banco de naturaleza cooperativa y 1 banco de propiedad cooperativa, 1 compañía de financiamiento de propiedad cooperativa, 6 corporaciones financieras, 5 cooperativas financieras y 181 cooperativas de ahorro y crédito, segmento en el cual nos encontramos.

Se estima que el sector vincula a más de 3.7 millones de colombianos atendiendo necesidades de financiación, ahorro, inversión y bienestar, generando un impacto a más de 12 millones de personas que componen el núcleo familiar de los asociados a las diferentes entidades, generando a la vez empleos directos e indirectos, como también aportando en diferentes sectores de la economía colombiana.

En materia de productos y servicios que brinda el sector cooperativo se mantiene en lo que corresponde al crédito de consumo como el activo más importante representando más del 80% del total de activos, de igual forma el microcrédito esta presentando mayor dinamismo en las entidades que incluyen en su portafolio esta alternativa. A continuación, se presenta un resumen de las principales cifras para el sector cooperativo, de acuerdo con la publicación Observatorio Cooperativo No.53 – Sector Cooperativo con Actividad Financiera septiembre 2019 de la Confederación de Cooperativas de Colombia Confecoop.

Tabla 1. Cifras Sector Cooperativo Financiero 2019

Variable	Cooperativas con actividad financiera	Coopcentral	Bancoomeva	Juriscoop CF	Sector Cooperativo Financiero	Establecimientos de crédito	Participación
Activos	\$ 18,911,834	\$ 1,053,953	\$ 4,190,187	\$ 928,606	\$ 25,084,580	\$ 700,728,597	3.58%
Cartera Bruta	\$ 16,061,745	\$ 787,063	\$ 3,581,069	\$ 707,069	\$ 21,136,946	\$ 493,589,400	4.28%
Cartera Consumo	\$ 11,792,563	\$ 53,534	\$ 2,125,483	\$ 646,559	\$ 14,618,138	\$ 150,303,538	9.73%
Cartera Microcrédito	\$ 1,267,687	\$ 12,813	\$ -	\$ -	\$ 1,280,500	\$ 12,927,241	9.91%
Cartera Vivienda	\$ 1,001,581	\$ -	\$ 974,640	\$ -	\$ 1,976,222	\$ 74,869,804	2.64%
Cartera Comercial	\$ 1,968,937	\$ 720,717	\$ 480,946	\$ 60,510	\$ 3,231,110	\$ 255,489,400	1.26%
Depósitos	\$ 10,865,495	\$ 796,405	\$ 3,528,042	\$ 773,520	\$ 15,963,461	\$ 429,957,508	3.71%
Patrimonio	\$ 6,493,673	\$ 201,310	\$ 485,374	\$ 92,923	\$ 7,273,280	\$ 101,575,591	7.31%

Fuente: Confecoop, 2019



## CUMPLIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS 2017-2021

Materializar nuestra MEGA y nuestra Misión de contribuir a satisfacer las necesidades educativas, económicas, sociales y culturales de los asociados, sus familias y comunidad para el mejoramiento de su calidad de vida, es la razón de ser por la cual todos en Febor trabajan día a día, es así como se completa el tercer año de la ejecución del plan de direccionamiento estratégico adoptando mejores prácticas y generando mayor valor como plan de ejecución propuesto en 2017.

De acuerdo con los cuatro pilares estratégicos que en su orden aborda los aspectos de desarrollo de la base social, la ejecución financiera, el mejoramiento de procesos y el fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje de los empleados, todo para lograr que estos elementos se conjuguen y alcanzar los resultados que hoy posicionan a la cooperativa generando confianza en todas las partes interesadas adicional a garantizar la aplicación de nuestros principios cooperativos.

A continuación, se resalta por cada una de las perspectivas de nuestro plan de direccionamiento estratégico los resultados alcanzados y su vínculo particular con los 7 principios cooperativos, la ruta a seguir en el desarrollo del presente informe es un despliegue a partir de los logros alcanzados en cumplimiento de la MEGA y el avance en cada perspectiva como también en cada principio cooperativo.

### NUESTRA MEGA – Meta Estratégica Grande y Ambiciosa

Lograr que nuestros asociados realicen a través de la cooperativa más del 50% de sus transacciones financieras es una meta que ha requerido de herramientas clave para materializar el resultado alcanzado y el camino a la transformación digital, que a la vez ha determinado una revolución organizacional, pues ha sido necesario generar cambios disruptivos bajo los



VIGILADO



Inscrita a



esquemas tradicionales del esquema transaccional al cual estábamos acostumbrados. Poco a poco la incorporación de nuevos canales de atención para realización de las transacciones monetarias, ampliando así las opciones implementando servicios a través de la Red Coopcentral – Visionamos, la incorporación de aplicaciones móviles tanto para la consulta como para la realización de transacciones, y la Cooperativa Digital como herramienta de administración personal para cada asociado generando autonomía en su utilización con una plataforma sencilla, amigable y segura.

Con la implementación de estos servicios disponibles para todos los asociados hemos alcanzado a la par un objetivo implícito en todas las actividades con las cuales la Cooperativa se compromete y es situar al asociado en el centro del modelo a partir de la información que la transformación digital nos permite recopilar y analizar, obteniendo así un conocimiento más profundo del asociado como usuario, dueño y gestor, aprovechando cada vez más el uso de los datos respondiendo a sus demandas en tiempo real a fin de disponer de información, recursos y comunicar a los asociados todos y cada uno de los productos, servicios y beneficios que disponen a través de su cooperativa.

13

En Febor creemos que toda acción contribuye a una transformación social digital y ambiental, promover el uso de canales electrónicos fortalece el conocimiento y trazabilidad transaccional de nuestros asociados, y aspectos claves como la seguridad y protección de sus recursos, esto en línea con los esquemas propuestos desde el gobierno nacional buscan la generación de beneficios económicos por el uso de los canales existentes en el sistema transaccional, como también generar una mayor profundización en la inclusión cooperativa financiera.

Un resumen de nuestro compromiso y cumplimiento de la MEGA, nos permite dar a conocer los esquemas utilizados durante el año 2019 para la realización de las diferentes transacciones de los asociados a través de la cooperativa y con la cooperativa, teniendo en cuenta que se dispone de canales tanto presenciales como lo es la extensión de caja en la ciudad de Bogotá, pero también canales no presenciales (pagos realizados a través de plataformas electrónicas) como la Red Coopcentral – Visionamos y la Cooperativa Digital.



VIGILADO



Inscrita a



El esquema de transacciones para el año 2019 representa un total de 412.621 transacciones que corresponden a un promedio mensual de 34.300 y que si se distribuyen en toda la base social corresponde a un promedio de 86 transacciones en el año por asociado.

Ilustración 1. Transacciones electrónicas 2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Adicional al registro de transacciones cooperativas relacionadas particularmente con la actividad de ahorro y crédito, los asociados cuentan con servicios adicionales que incluyen el acceso a la consulta de su información financiera (consulta de saldos, generación de certificados), alertas respecto del pago de sus productos a través de mensajes de texto como también información permanente de las actividades desarrolladas por la Cooperativa con más de 327.000 mensajes enviados a través del teléfono y de las aplicaciones móviles generando una comunicación ágil y permanente.

También incorporamos el módulo de balance social que le permitirá conocer a cada asociado el conjunto de beneficios derivados de la utilización de los productos y servicios que la Cooperativa dispone y el ahorro generado, toda vez que el uso masivo de productos y servicios representa descuento en convenios, tasas de interés competitivas, devolución de pago en comisiones por retiro en cajeros electrónicos, acceso a cursos de formación que también



# INFORME DE GESTIÓN 2019



incluye dos componentes aporte en la generación y construcción de conocimiento cooperativo pero también con acceso a bajo costo.

A continuación, se aborda cada una de las perspectivas del plan de direccionamiento estratégico y el cumplimiento en la aplicación de nuestros principios cooperativos.



## PERSPECTIVA DE ASOCIADOS

16

**Principio 1. Adhesión abierta y voluntaria**

**Principio 2. Participación democrática**

**Principio 3: Participación económica de los asociados**



La perspectiva de asociados se ha enfocado en el logro de estrategias de retención, enfoque en una vinculación más llamativa y esquema comercial orientado hacia el crecimiento y profundización de la base social, ampliación del portafolio de convenios con amplios beneficios y descuentos para asociados.

## ASOCIADO

- El Crecimiento de la base social en los últimos 10 años pasando de 3944 en 2011 a 4794 en 2019.
- Lanzamiento del producto Febor Plus con 539 asociados vinculados.
- Mayor conocimiento del asociado a partir de la integración de información de base de datos segmentada – inteligencia de datos.

## PRINCIPIO 1: ADHESIÓN ABIERTA Y VOLUNTARIA

Febor Entidad Cooperativa en sus 83 años de permanencia ha logrado la consolidación de una base social de hombres y mujeres comprometidos en la búsqueda de una integración económica, social, educativa y de servicios que den respuesta a las necesidades que cada uno de los asociados plantea a la Cooperativa, es así como en el año 2019 la base social se consolida en 4.794 asociados, personas que se han unido de manera voluntaria para resolver sus necesidades, asumir las responsabilidades que conlleva su participación y así mismo disfrutar de los beneficios que la cooperativa brinda tanto a los asociados como a sus familias.

Como parte del logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos la cooperativa se ha enfocado en profundizar en el conocimiento y caracterización de quienes conforman la base social, es decir, identificando aspectos tales como la distribución por edades, por género, por estado laboral,



nivel de estudios, con lo cual se fortalece el vínculo y acercamiento que se busca generar con nuestros asociados.

Así mismo, acciones como la participación en eventos desarrollados por el Banco de la República, acompañamiento en procesos de inducción en nuevas contrataciones, programa de referidos, son actividades efectivas para el crecimiento de la base social. Para el 2019 la base social se fortaleció en 50 asociados creciendo en un 1,05% frente al año pasado.

## PARTICIPACIÓN POR GÉNERO

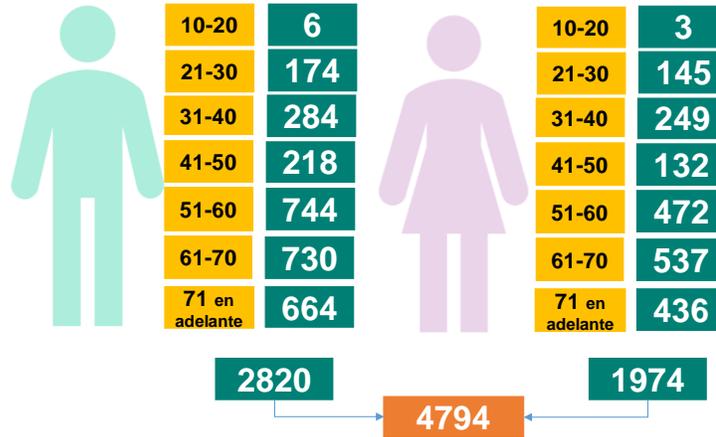
Estos elementos nos permiten establecer un perfil del asociado definiendo una participación del 59% en hombres y 41% en mujeres, quienes poco a poco han incrementado su participación con lo cual se garantiza la equidad como valor fundamental dentro del cooperativismo.



## DISTRIBUCIÓN ETARIA

La concentración de asociados se da en edades entre los 51 y 70 años, representando el 51,8% del total de la base, lo que evidencia que tanto empleados como pensionados del Banco de la República han encontrado en Febor a su aliado a través del portafolio de productos, servicios y beneficios a su disposición, adicionalmente siguen manifestando su confianza al mantenerse por más de 30 años con la entidad, desde el momento en el cual se vincularon al Banco de la República, de ahí que sea una de las cooperativas más antiguas en Colombia. De igual forma y poco a poco se abre el camino para las nuevas generaciones entendiendo sus necesidades de acuerdo con sus características y los aspectos que el entorno nos marca.

Ilustración 2. Distribución etaria

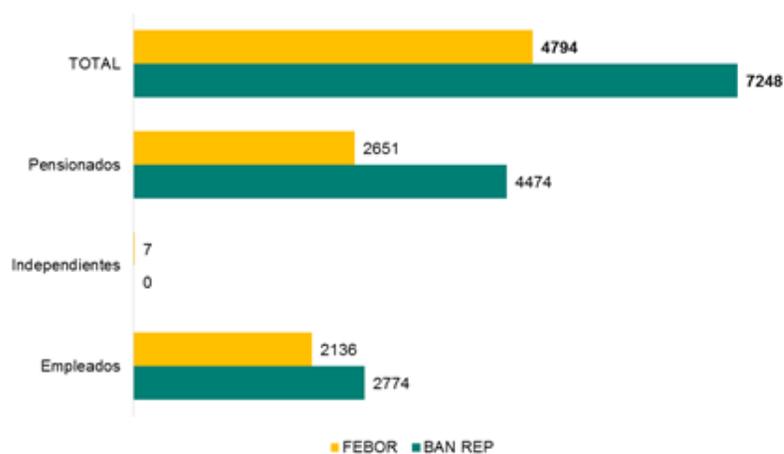


Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## MERCADO OBJETIVO

Nuestro mercado objetivo ha sido y es el Banco de la República que se compone de empleados y pensionados, actualmente tenemos vinculados a Febor el 77,00% del total de empleados y el 59,25% del total de pensionados del Emisor.

Ilustración 3. Penetración mercado objetivo Febor



Fuente: Febor – Banrep, 2019



\*Los asociados que tenemos marcados como independientes son todos aquellos que se vincularon a la cooperativa siendo contratados por el Banco de la República y que, pese a su desvinculación con el Banco continúan siendo asociados.

Otro aspecto que la Cooperativa ha venido trabajando es el ciclo normal de nuestros asociados para pasar de empleados activos del Banco de la República a pertenecer al afortunado grupo de pensionados, en Febor somos conscientes de ello y queriendo anticiparnos a las necesidades que nuestros asociados puedan tener, hemos identificado los siguientes grupos:

1. **Asociados en edad para pensionarse**, asociados con edades entre los 57 a 67 años para mujeres y de 62 a 74 años para hombres.
2. **Asociados pre-pensionados**, asociados con edad inferior a 5 años de la edad establecida para la pensión que corresponde entre los 52 a 56 años para mujeres y de 57 a 61 años para hombres.
3. **Asociados con 10 años antes de la pensión**, asociados en los rangos de edad de los 47 a 51 años para mujeres y de los 52 a 56 años para hombres.

20

Bajo la identificación de estos 3 grupos se realiza una caracterización de su participación dentro de la base social como también su participación respecto de los saldos en las cuentas de ahorro y crédito de la cooperativa, segmentar estos grupos nos permite establecer acciones y estrategias orientadas a la generación de un portafolio de productos y servicios que atiendan las necesidades particulares de los asociados que en cumplimiento de su etapa productiva puedan hacer la transición hacia otros esquemas de vida igualmente productiva con el acompañamiento de su cooperativa.

La identificación de estos grupos se detalla a continuación estableciendo dos segmentos, hombres y mujeres de acuerdo con las características etarias antes mencionadas.

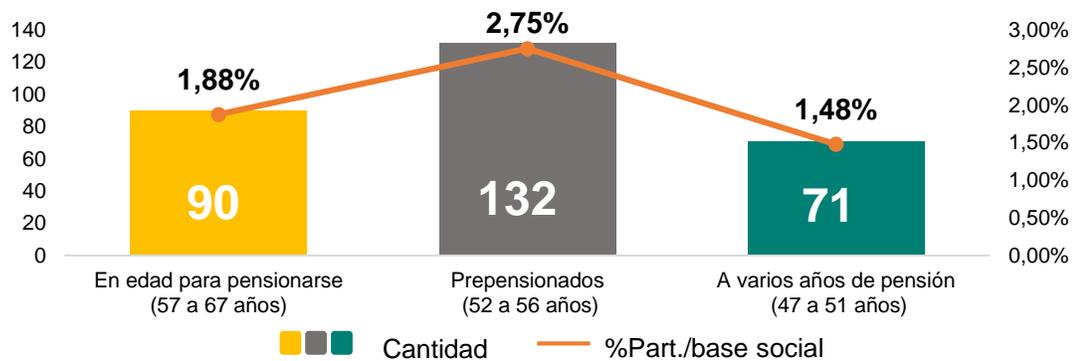


## Segmentación asociadas mujeres – participación sobre la base social y saldo en productos de ahorro y crédito

MUJERES						
GRUPOS	Cantidad	%Part./ base social	Saldo Aportes	Saldo Daes	Saldo Ahorros	Saldo Cartera
En edad para pensionarse (57 a 67 años)	90	1,88%	\$ 328,70	\$ 832,18	\$ 1.401,71	\$ 2.451,55
Prepensionados (52 a 56 años)	132	2,75%	\$ 471,86	\$ 1.178,55	\$ 1.322,32	\$ 3.270,83
A varios años de pensión (47 a 51 años)	71	1,48%	\$ 269,60	\$ 673,75	\$ 1.277,18	\$ 2.045,99
<b>TOTAL</b>	<b>293</b>	<b>6,11%</b>	<b>\$ 1.070,16</b>	<b>\$ 2.684,47</b>	<b>\$ 4.001,21</b>	<b>\$ 7.768,38</b>

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

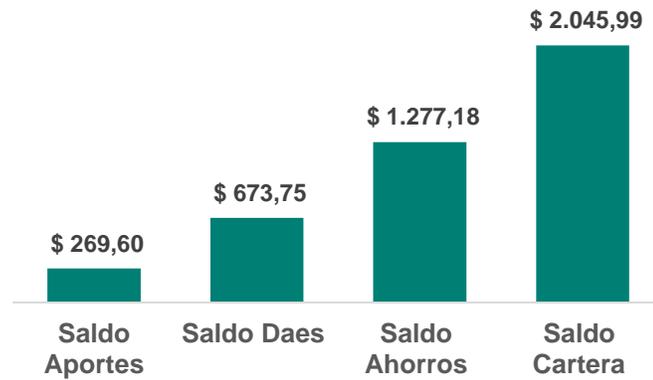
### Número de Asociadas mujeres por segmento



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## Participación de ahorros y créditos mujeres entre 47 a 51 años



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

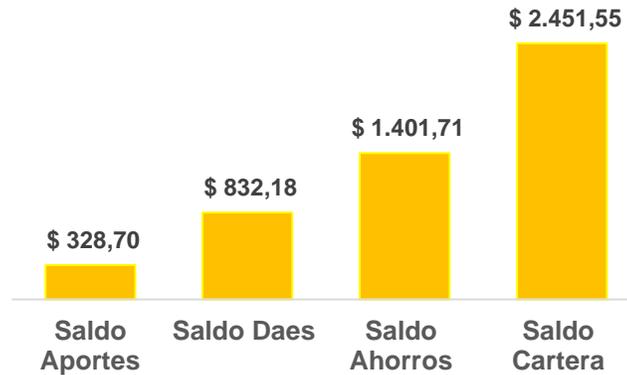
## Participación de ahorros y créditos mujeres entre 52 a 56 años



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## Participación de ahorros y créditos mujeres entre 57 a 67 años



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

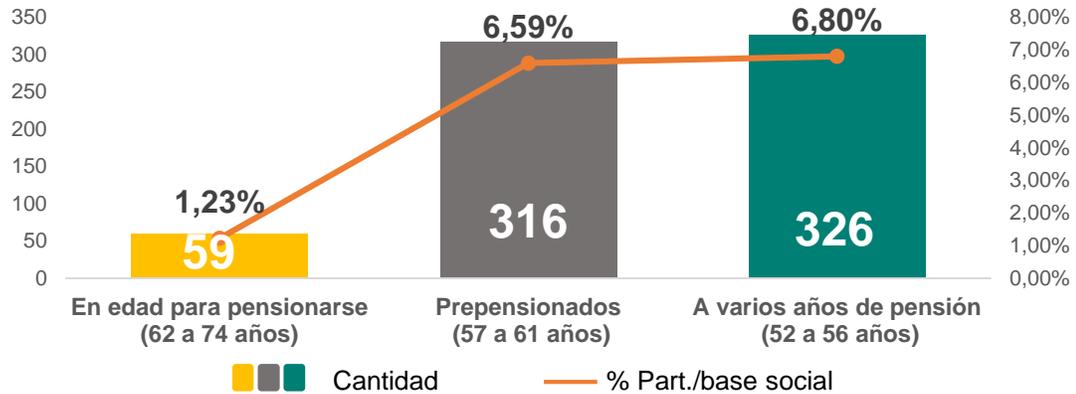
## Segmentación asociados hombres – participación sobre la base social y saldo en productos de ahorro y crédito

HOMBRES						
GRUPOS	Cantidad	%Part. /base social	Saldo Aportes	Saldo Daes	Saldo Ahorros	Saldo Cartera
En edad para pensionarse (62 a 74 años)	59	1,23%	\$ 235,68	\$ 587,46	\$ 143,99	\$ 2.523,52
Prepensionados (57 a 61 años)	316	6,59%	\$ 1.337,12	\$ 3.394,41	\$ 2.702,91	\$ 13.351,34
A varios años de pensión (52 a 56 años)	326	6,80%	\$ 1.128,99	\$ 2.804,18	\$ 1.821,93	\$ 15.097,27
<b>TOTAL</b>	<b>701</b>	<b>14,62%</b>	<b>\$ 2.701,79</b>	<b>\$ 6.786,05</b>	<b>\$ 4.668,84</b>	<b>\$ 30.972,13</b>

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

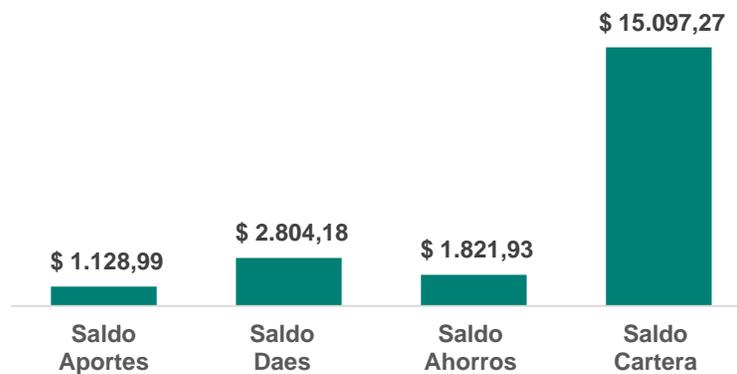


## Número de Asociados hombres por segmento



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

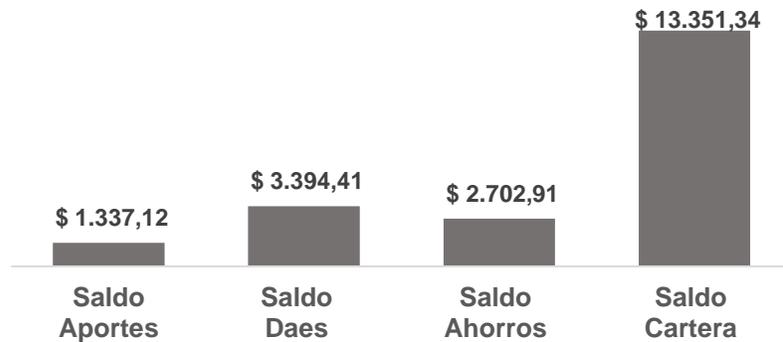
## Participación de ahorros y créditos hombres entre 52 a 56 años



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## Participación de ahorros y créditos hombres entre 57 a 61 años



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## Participación de ahorros y créditos hombres entre 62 a 74 años



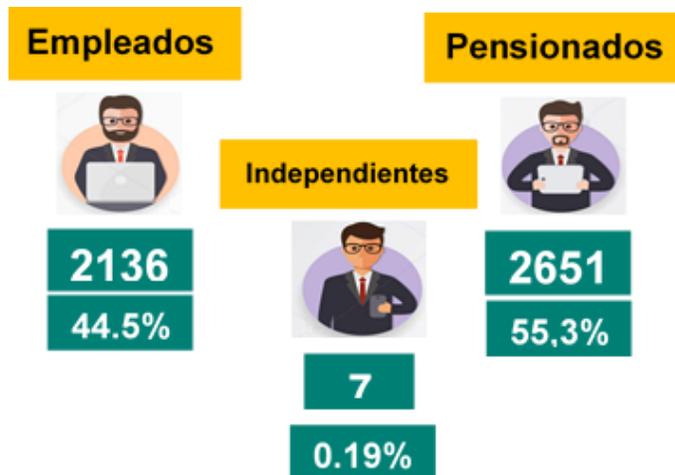
Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## ESTADO LABORAL

Entendiendo que el vínculo asociativo se enfoca en empleados y pensionados del Banco de la República, actualmente se encuentran vinculados 2136 (44,5%) empleados, 2651(55,3%) pensionados y 7(0,19%) asociados independientes los cuales pese a su desvinculación con el banco mantienen su vínculo con la Cooperativa.

Ilustración 4. Estado Laboral



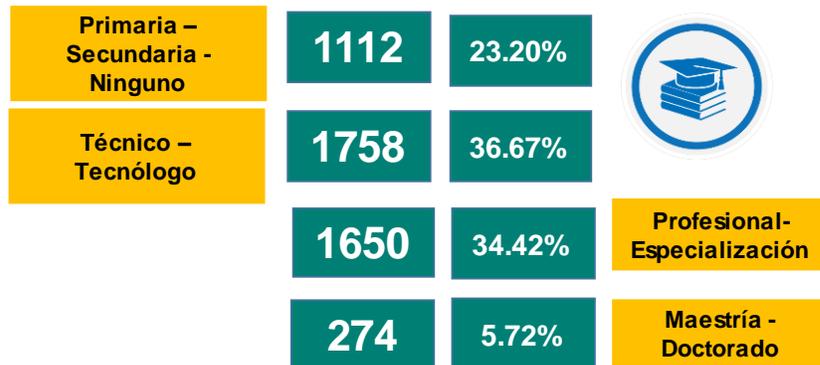
Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## NIVEL EDUCATIVO

Como parte de los principios cooperativos es importante garantizar esquemas de educación como también el reconocimiento del nivel educativo de la base social, entendiendo así el rol de cada asociado que es único y valioso para la cooperativa, hoy en día identificamos en la base social a todos y cada uno de los asociados bajo esta variable, conociendo así sus características.



Ilustración 5. Nivel Educativo Base Social



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## PARTICIPACIÓN POR CIUDADES

En la medida en que el asociado utiliza nuestros servicios cumplimos nuestra misión, generamos fidelidad, permanencia y cobertura a nivel nacional llegando a los asociados en todas y cada una de las ciudades en las cuales tiene presencia el Banco de la República, la distribución se encuentra detallada por cada departamento, con una mayor concentración y participación para la ciudad de Bogotá.

Ilustración 6. Participación por departamentos

Departamento	Asociados	%	Departamento	Asociados	%
Bogotá	2920	60,91	Nariño	59	1,23
Antioquia	290	6,05	Caldas	54	1,13
Tolima	264	5,51	Córdoba	51	1,06
Valle del Cauca	220	4,59	Magdalena	44	0,92
Atlántico	170	3,55	Cauca	43	0,90
Risaralda	74	1,54	Chocó	41	0,86
Quindío	73	1,52	Boyacá	40	0,83
Bolívar	71	1,48	Cesar	38	0,79
Santander	71	1,48	La Guajira	34	0,71
Norte de Santander	61	1,27	Sucre	31	0,65

Departamento	Asociados	%
Huila	30	0,63
Meta	28	0,58
Amazonas	25	0,52
Cundinamarca	25	0,52
San Andrés	23	0,48
Caquetá	14	0,29

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## INGRESOS Y RETIROS

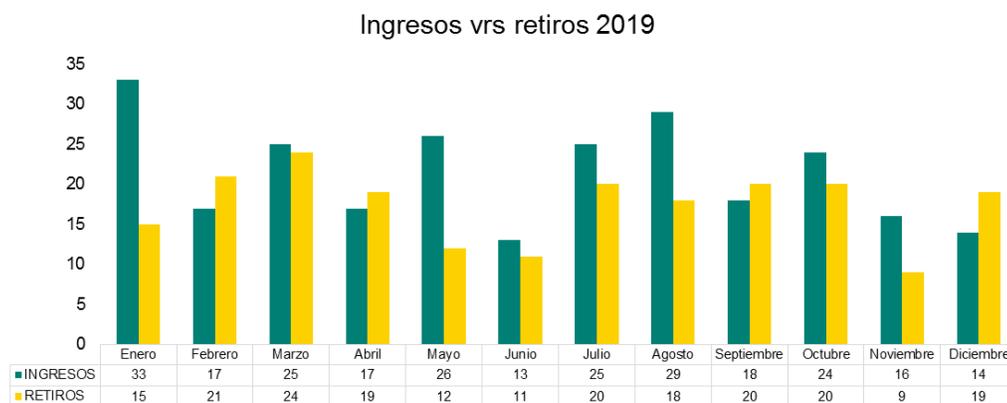
La dinámica de las cooperativas a partir de su principio de vinculación voluntaria se encuentra enmarcada en una gestión comercial encaminada a lograr siempre el crecimiento de la base social y a la vez profundizar en la adquisición de productos y servicios que la cooperativa dispone para sus asociados, lo que favorece la fidelización de los mismos, sin embargo, situaciones particulares y a la vez determinadas por el entorno en el cual se



desenvuelven los asociados, también influye en el movimiento de la base social por efecto del retiro de algunos asociados.

Durante el año 2019 se presentaron 257 ingresos y 208 retiros.

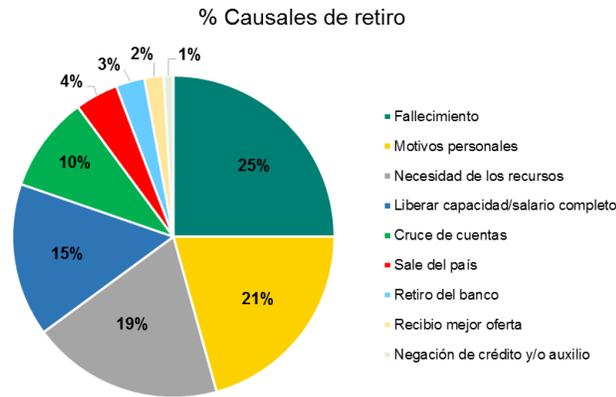
Ilustración 7. Ingresos y retiros 2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

La mayor parte de los retiros obedecen a la causal de fallecimiento, seguido de la situación económica de los asociados, necesidad de recursos para temas puntuales o para alivianar sus obligaciones crediticias, en su mayoría muestran intención de reingreso, sin embargo, dicha situación incide en que el asociado pierda su antigüedad y los beneficios que esta conlleva.

Ilustración 8. Causales de retiro asociados 2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## PRINCIPIO 2: PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

30

Las cooperativas como organizaciones democráticas en las cuales son los asociados quienes a través de procesos de elección establecen los mecanismos de dirección y control que garantizan una evolución y sostenibilidad basados en principios de igualdad basada en derechos, toma de decisiones, oportunidades de expresión y participación en órganos de control y administración. Es así como en el 2019 se llevó a cabo el proceso de elección de delegados para el período 2019-2021 siendo uno de los eventos democráticos de mayor relevancia para todas las cooperativas con lo que se reafirma el compromiso de todos quienes participaron.



## ELECCIÓN DE DELEGADOS A LA ASAMBLEA GENERAL 2019-2021



Para establecer los mecanismos de control y administración de la entidad, se hace indispensable la participación activa de los asociados, fundamentados en características de igualdad, representación y democracia con la finalidad de generar toma de decisiones concertadas, para el bien común de la Cooperativa. Basados en estos principios se llevaron a cabo las elecciones de Delegados a la Asamblea General para el período 2019-2021.

31

En los cuatro períodos electorales realizados en los últimos años la participación de los asociados votantes respecto a los asociados habilitados para ejercer el voto ha sido la siguiente:

Ilustración 9. Asociados habilitados y votantes 2013-2019



Fuente: Reporte de elecciones Febor, 2019



Acorde con la participación por cada región en nuestra base social, y para el número total de Delegados a conformar la Asamblea General, durante los últimos 4 períodos se ha presentado la siguiente variación:

Tabla 2. Participación Delegados 2013-2019

Zona electoral	2013	2015	2017	2019	Var. 2 periodos
Amazonas	1	1	1	1	=
Antioquia	6	6	6	6	=
Atlántico	3	3	4	4	=
Bogotá D.C.	53	54	57	56	↓
Bolívar	2	2	1	2	↑
Boyacá	1	1	1	1	=
Caldas	2	1	1	1	=
Caquetá	1	1	1	1	=
Cauca	1	1	1	1	=
Cesar	1	1	1	1	=
Choco	1	1	1	1	=
Córdoba	1	1	1	1	=
Cundinamarca	1	1	1	1	=
Huila	1	1	1	1	=
La Guajira	1	1	1	1	=
Magdalena	1	1	1	1	=
Meta	1	1	1	1	=
Nariño	2	2	1	1	=
Norte de Santander	2	2	1	1	=
Quindío	1	1	2	2	=
Risaralda	2	2	2	2	=
San Andres	1	1	1	1	=
Santander	2	2	1	1	=
Sucre	1	1	1	1	=
Tolima	6	6	5	5	=
Valle del Cauca	5	5	5	5	=

Fuente: Reporte de elecciones Febr, 2019

Como reporte del último año, las jornadas electorales se adelantaron con total normalidad, y acorde con el calendario electoral dispuesto por el Consejo de Administración para cada zona. No se presentaron incidentes y se logró desarrollar las actividades con el sistema de votación electrónico contemplado, garantizando seguridad y transparencia en el proceso.

Contamos con la participación activa de la Revisoría Fiscal con la auditoría y del sistema y la verificación de candidaturas, conformación de listas y

resultado final para la publicación de la lista final de Delegados electos para la Asamblea General período 2019-2021.

Ilustración 10. Consolidado elección de delegados 2019



Fuente: Reporte de elecciones Febor, 2019

Los delegados elegidos tendrán como encargo: asistir a las asambleas generales que se convoquen durante el período para el que fueron elegidos, toma de decisiones guiadas a la sostenibilidad de la Cooperativa con aptitudes de líder solidario de alto impacto, procurando diligencia en buen gobierno y activa participación democrática.

## ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE DELEGADOS 2019

En el mes de marzo de 2019 se llevó a cabo la Asamblea General Ordinaria de Delegados, este evento contó con la participación de 99 delegados de los 100 que integran la Asamblea.





Dentro de las importantes decisiones resultado de la agenda de Asamblea se destaca:

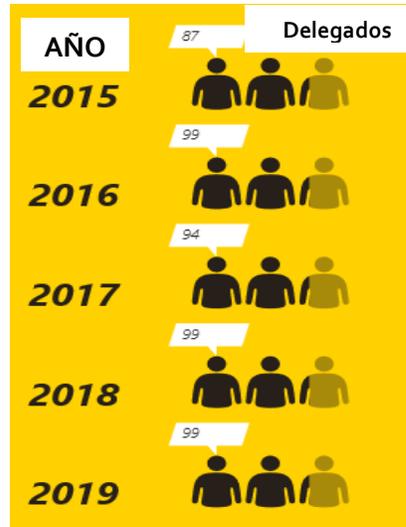


- ▶ Autorizado el representante legal para la actualización del registro WEB de la DIAN
- ▶ Estados Financieros aprobados por unanimidad
- ▶ Reforma estatutaria a los artículos 27, 42, 44, 46, 48 y 53
- ▶ Elegido Funservicoop como Revisor Fiscal
- ▶ Reforma Código de ética y conducta y código de buen gobierno

## Asamblea General Ordinaria de Delegados 2019

Con la participación de los Delegados a la Asamblea General Ordinaria se evidencia la aceptación y el interés sobre el cargo asignado, así como el compromiso en la designación realizada para aportar todo su conocimiento y propuestas en pro de la eficaz evolución de la Entidad. De lo anterior, podemos observar las siguientes cifras de participación de los Delegados en las Asambleas Generales Ordinarias llevadas a cabo en los últimos cinco años.

Ilustración 11. Participación asambleas generales ordinarias 2015-2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## PARTICIPACIÓN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración durante el periodo del año 2019 ejerció las funciones a su cargo, entre otras cosas se destaca su organización y dirección en las elecciones de delegados, modificación al reglamento del Fondo de Solidaridad y Bienestar Social a través de la Resolución 065 de diciembre de 2019.

El Consejo de Administración realizó sesiones ordinarias mensuales, las cuales contaron con la participación del total de los miembros del Consejo de Administración para su desarrollo haciendo una inversión de tiempo para acompañar a la Gerencia en el planteamiento y logro de resultados contribuyendo con su conocimiento y experiencia en la mejora continua de la Cooperativa.



## PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS

La participación económica de los asociados trasciende del cumplimiento en el pago de sus aportes y establece la toma de decisiones que potencialicen la generación de actividades de ahorro y créditos en la cooperativa, generando soluciones económicas, sociales, de educación y participación equitativa para todos los asociados, a través de la generación del retorno cooperativo presente en cada uno de los productos de ahorro, créditos, servicios no financieros, en los cuales se benefician no solo los asociados sino también sus familias.

El modelo de negocio cooperativo de Febor se enmarca en la generación de beneficios económicos durante la prestación de los servicios de ahí que se busque permanentemente fortalecer y mejorar las tasas de créditos y ahorros, pero a la vez generar nuevos productos, tal es el caso de la cuenta de nómina y finalizando el año la solución de crédito dada la transición de los pensionados a Colpensiones.

36

## SOLUCIONES Y BENEFICIOS

### APORTES Y AHORROS

La cooperativa fondea su actividad financiera gracias a los aportes estatutarios y depósitos que realizan los asociados, durante al año 2019 continua la senda de crecimiento y desarrollo en productos de ahorro y crédito.

Tabla 3. Comparativo de ahorros 2018-2019

PRODUCTO	2018		2019		Variación
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	
Aportes Sociales	4744	\$ 17.471,03	4794	\$ 17.820,64	↑ \$ 349,61
Depósito de Ahorro Especial DAE S	4744	\$ 41.851,20	4794	\$ 45.231,35	↑ \$ 3.380,15
Ahorro Voluntario	4744	\$ 6.299,72	4794	\$ 10.464,46	↑ \$ 4.164,74
CD ATS	1202	\$ 27.898,48	1431	\$ 34.877,35	↑ \$ 6.978,87
Ahorro Contractual	647	\$ 1.157,36	555	\$ 1.497,39	↑ \$ 340,03
<b>TOTAL</b>	<b>16081</b>	<b>\$ 94.677,78</b>	<b>16368</b>	<b>\$ 109.891,19</b>	<b>↑ \$ 15.213,41</b>

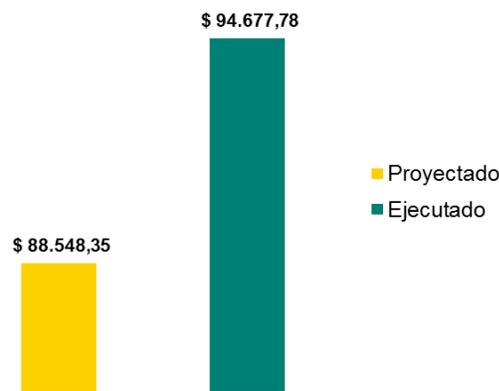
Fuente: Sistema de información Febor, 2019



En total, la cooperativa creció en los productos de aporte y ahorro \$15.213 millones, equivalente a un crecimiento del 16,01% frente al año inmediatamente anterior, presentando movimiento positivo en todas las cuentas, derivado de la confianza en el manejo de los productos, las tasas de interés otorgadas y el fomento a la cultura de ahorro.

Nuestros asociados continúan demostrando su confianza para con la Cooperativa que busca estimular la cultura del ahorro y reconoce tasas de interés superiores a las del mercado. A cierre del año analizado Febor sobrepasó el presupuesto de captaciones, con una ejecución de \$6.129,43 millones por encima de lo estimado, recursos que permitieron disminuir el apalancamiento financiero, toda vez que es la cooperativa la que genera directamente el resultado para dar respuesta a los requerimientos de los asociados.

Ilustración 12. Proyección y ejecución Captaciones 2019



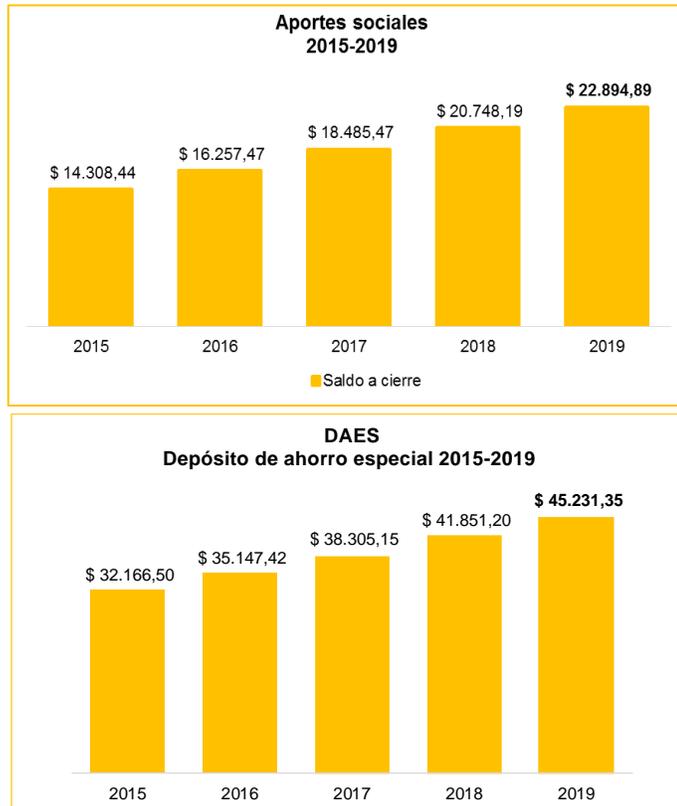
Fuente: Sistema de información Febor, 2019

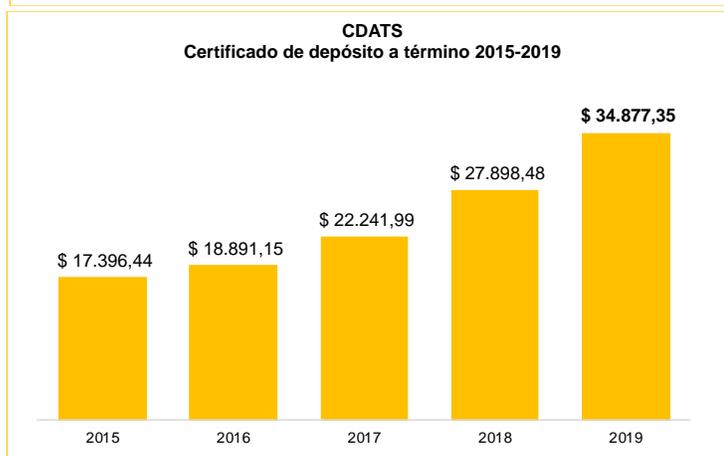
## DEPÓSITOS

Durante los últimos 5 años se ha evidenciado un incremento en las cuentas de depósitos de la Entidad, motivada por la creciente iniciativa de los asociados en la utilización de los productos y servicios en muy buena parte por las tasas de interés reconocidas para los mismos, se destaca así el crecimiento en la

cuenta de ahorro voluntario por la acogida del producto de nómina Febor Plus, lanzado en el mes de marzo de 2019.

Ilustración 13. Consolidado de depósitos 2015-2019





Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## APORTES

Para este rubro nuestros asociados aportan el 3% del ingreso mensual (tope máximo del 25% del SMMLV, este se divide así: 30% aporte ordinario cuenta que pertenece al patrimonio, el 70% restante corresponde a la cuenta de depósito de ahorro especial – DAES), el crecimiento de los aportes sociales en el año 2019 fue del 2,00% cerrando con un valor de \$22.894,89 millones frente a \$20.748,19 del año 2018.

## REVALORIZACIÓN DE APORTES

A continuación, se muestra las revalorizaciones efectuadas a los aportes desde el año 2015, teniendo en cuenta que hace parte de las decisiones adoptadas por la Asamblea de Delegados, respecto de la disposición de los recursos generados año a año.

Ilustración 14. Revalorización de aportes 2015-2018



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## DEPÓSITOS DE AHORRO ESPECIAL (DAES)

Esta cuenta que consolida el 70% del aporte de los asociados a cierre de 2019 refleja \$45.231,35 millones frente a \$41.851,20 del año 2018. Febor Entidad Cooperativa reconoció y pagó los intereses generados a una tasa del 10% E.A. (efectivo anual), es decir \$4.263,07 millones que fueron abonados en proporción al ahorro de cada uno de los asociados, este dinero se deposita en la cuenta de ahorros voluntarios con un aumento de \$1.604,07 millones más que el año 2018 por este concepto.

## AHORRO VOLUNTARIO

Este producto mantiene excelentes beneficios para los asociados como lo es la exención del 4 X 1000 y reconocimiento de una tasa de interés del 4%, adicional con la inclusión de Febor en la Red Coopcentral - Visionamos, permite realizar transferencias interbancarias y de manera directa a las cuentas de ahorro de los asociados en la cooperativa, lo cual facilita el pago de pensiones, salarios y recibir de cualquier portal bancario los recursos de nuestros asociados, así como también realizar compras y pagos por internet a través de PSE – Pagos Seguros En línea, a la vanguardia de los mecanismos transaccionales existentes en el mercado.

Es a través de esta cuenta que los asociados realizan el mayor número de transacciones, recibiendo su ingreso mensual correspondiente al salario o pensión como ya lo hacen 539 asociados vinculados con el producto, Febor Plus con su cuenta de nómina, dado el movimiento transaccional del producto Febor Plus la cuenta de ahorro voluntario cerró con \$10.462,46 millones frente a \$6.299,72 del año 2018, esto a la vez corresponde a un crecimiento del 66,11% en saldo a cierre de 2019.

## CERTIFICADO DE DEPÓSITO A TÉRMINO - CDATS

Esta cuenta tuvo un crecimiento en monto, en número de cuentas suscritas y el número de asociados que han incluido en su portafolio de ahorro, los CDATS



como una inversión de mediano y largo plazo que les representa un beneficio dadas las tasas de interés que se otorga. Gracias a la confianza de los asociados en la cooperativa, a los resultados, transparencia de sus procesos, y al cumplimiento de metas comerciales cerramos con un incremento en el 2019, con respecto al 2018 de 229 CDATs, 72 asociados más y \$6.978,87 millones adicionales al cierre del año inmediatamente anterior.

## AHORRO CONTRACTUAL

Este producto que también representa la cultura de ahorro de nuestros asociados, presentó un crecimiento del 29,38% frente al 2018, esta cuenta cierra con un saldo de \$1.497,39 millones con \$340,04 millones por encima del año inmediatamente anterior.

## CRÉDITOS

Las soluciones de crédito otorgadas durante el año 2019 ascendieron a 2.632 con desembolsos netos por \$33.135,15 millones más 12.345 utilizations del crédito rotativo por \$11.090,84 millones, para un total de \$44.225,99 millones de pesos colocados, importante cifra en uso de este producto incentivado por el lanzamiento del producto Febor Plus pensado para que nuestros asociados puedan disponer de recursos de forma inmediata, además cuenta con beneficios únicos de plazo y tasa.

Tabla 4. Características Crédito Febor Plus

CRÉDITO ROTATIVO EXCLUSIVO PARA ASOCIADOS CON NÓMINA FEBOR PLUS	
Plazo	Hasta 72 meses
Tasa	Desde 11,67% EA hasta 17,73% EA
Forma de pago	Débito automático de la nómina
Cupo Rotativo	Máximo 10 veces aportes más 5 veces salario
Cupo Avance	Hasta 40% del ingreso mensual

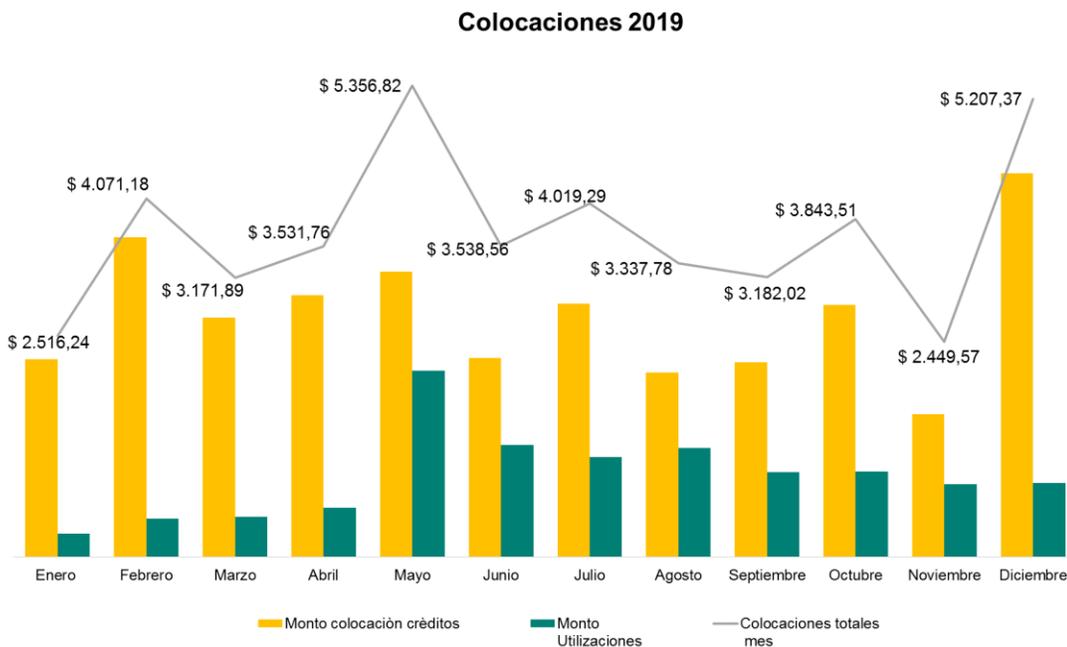
Fuente: Sistema de información Febor, 2019



El promedio mensual de colocación durante el 2019 fue: \$2.761,26 y de utilizaciones de crédito rotativo por \$924,24, para un promedio mensual total de: \$3.685,50.

La participación de los asociados haciendo uso de los créditos ha permitido el crecimiento del activo productivo de la entidad, bajo los principios de colocación responsable y con propósito buscando el bienestar colectivo de los asociados.

Ilustración 15. Colocaciones 2019

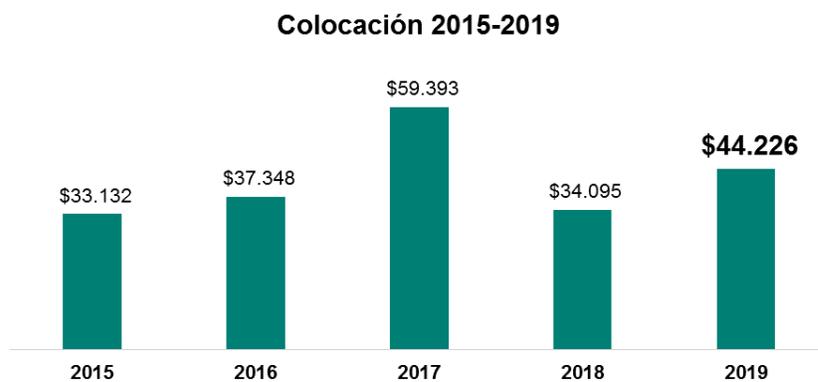


Fuente: Sistema de información Febor, 2019

En la gráfica se evidencia aumento leve de utilizaciones en el mes de abril y mucho más marcado en el mes de mayo, esto debido a la fecha de lanzamiento del producto Febor Plus (marzo 16 de 2019) y a que una de las condiciones del otorgamiento del Febor Plus es que nuestros asociados ya reciban la nómina con la Cooperativa, hecho que ocurrió para muchos a partir de mayo de 2019.

Tomando las cifras de los últimos 5 años se observa una evolución positiva de las colocaciones, marcando una cifra representativa en el año 2017 teniendo en cuenta que para ese año se dio la apertura a un esquema de colocación basado en un nuevo modelo de otorgamiento de créditos con la posibilidad de manejar plazos de hasta 108 meses y con condiciones particulares asociadas a las características propias de cada asociado.

Ilustración 16. Colocaciones 2015-2019



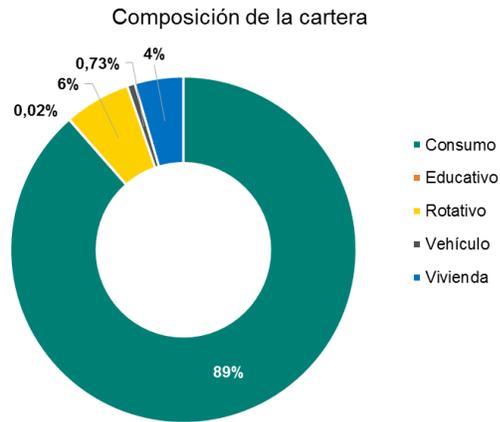
Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## CARTERA

A diciembre de 2019, la cartera total de asociados está compuesta por 6740 créditos que suman \$128.033,06, en cabeza de 3246 asociados que representan el 67,71% de la base social.



Ilustración 17. Composición cartera de créditos 2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Los créditos están distribuidos en 5 líneas: consumo, educativo, rotativo, vehículo y vivienda, con una participación superior de la línea de consumo por montos, seguida del crédito rotativo, vivienda, vehículo y crédito educativo. Tres de las cinco líneas de crédito presentaron crecimiento; vehículo, educación y rotativo, respecto del 2018.

45

Tomando las cifras correspondientes a saldos al cierre de 2019 y su variación respecto del año 2018 se resalta el comportamiento del crédito rotativo ya mencionado en el presente capítulo, lo que se busca es un mayor dinamismo en la utilización del crédito rotativo haciendo uso del cupo asignado por cada asociado bajo sus propias necesidades y disponibilidad de los recursos en su cuenta.

Tabla 5. Líneas de crédito 2015-2019

Línea	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Consumo</b>	\$ 67.845,81	\$ 79.821,97	\$ 111.179,05	\$ 115.698,758	\$ 113.348,37
<b>Educativo</b>	\$ 1,32	\$ -	\$ 14,56	\$ 18,520	\$ 27,60
<b>Rotativo</b>	\$ 1.553,85	\$ 1.353,56	\$ 1.620,98	\$ 2.805,019	\$ 7.926,93
<b>Vehículo</b>	\$ 1.080,65	\$ 777,15	\$ 637,51	\$ 703,090	\$ 932,04
<b>Vivienda</b>	\$ 4.989,33	\$ 5.435,31	\$ 6.013,99	\$ 6.486,736	\$ 5.798,12
<b>Total</b>	\$ 75.470,96	\$ 87.387,99	\$ 119.466,09	\$ 125.712,12	\$ 128.033,06

Fuente: Sistema de información Febor, 2019



Respecto a la amortización proyectada para el 2019 tuvimos un porcentaje mayor al esperado:

Tabla 6. Amortización de crédito consumo y vivienda

Amortización Consumo	
Esperada	1,40%
Presentada	2,50%
Amortización Vivienda	
Esperada	0,70%
Presentada	3,30%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Esto obedece a compras de cartera de diferentes entidades incluso del Emisor, quien ofrece para sus empleados crédito de vivienda y para compra de cartera de vivienda con tasa del 4%E.A. prestando hasta \$154 millones, lo que motiva a los asociados a tomar dicho crédito a través del mismo empleador.

46

El seguimiento constante al comportamiento de nuestra cartera nos permite tener identificado las entidades de las que más hemos recibido compras de cartera y las tasas ofrecidas:

Tabla 7. Entidades que realizaron compra de cartera

Entidad	Tasa de compra de cartera N.M
Banco de la República	0,33%
Banco BBVA	0,79 - 0,99%
Banco Davivienda	0,79 - 0,95%
Bancolombia	0,80%
Scotiabank Colpatría	0,79 - 1%
Banco de Bogotá	0,79 - 1%
Banco AV Villas	0,79 - 1%
Banco de Occidente	0,79 - 1%

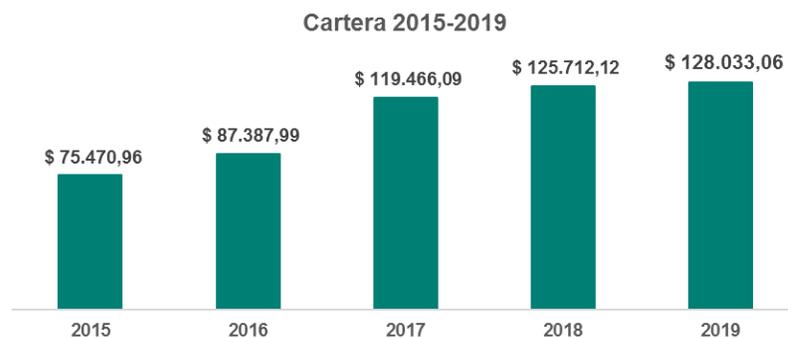
Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Haciendo un comparativo del cierre de año 2018 y 2019 la cartera de la cooperativa creció en \$2.320,94 millones, pese a que hubo crecimiento, esta



cifra fue inferior a lo esperado y presupuestado, causado por la compra de cartera antes mencionada. El crecimiento en los últimos 5 años ha sido de \$52.562,10 millones, un crecimiento sano, responsable, que nos permite decir que hemos aportado al cumplimiento de objetivos, metas y sueños de nuestros asociados.

Ilustración 18. Cartera de créditos 2015-2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## FEBOR PLUS Y LA RED COOPCENTRAL

Es necesario mencionar que en el 2019 se consolidó la vinculación de Febor en la Red Coopcentral – Visionamos como una alianza estratégica del sector solidario, que fortalece el vínculo asociativo y la transformación digital para todas las cooperativas que hacen parte de esta red, permitiendo a los asociados realizar transferencias interbancarias provenientes y de manera directa a las cuentas de ahorro de los asociados, lo que a la vez facilitó el lanzamiento de nuestro producto Febor Plus, en la Asamblea General Ordinaria de Delegados que se llevó a cabo el 16 de marzo de 2019 nuestros asociados delegados empezaron a trasladar su nómina a través de la cooperativa, generando para este mes los primeros 43 códigos interbancarios, que corresponden al 50% de los asistentes a la asamblea.

Este producto Febor Plus (nómina + rotativo), fue creado apuntando a la consecución de la MEGA de la cooperativa y fortalecer la unificación de las transacciones de los asociados a través de una sola entidad, obteniendo



VIGILADO



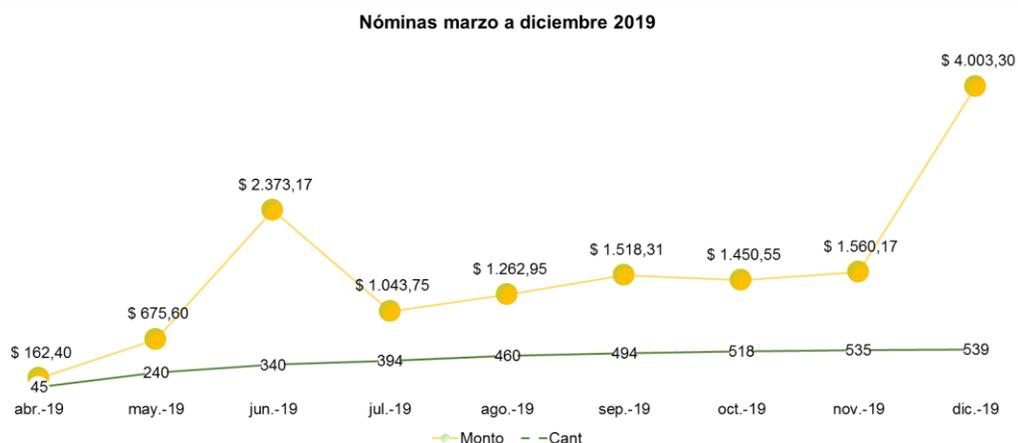
beneficios reflejados principalmente en el manejo de las comisiones por transacciones realizadas a través de la red de cajeros que pone a disposición la Red Coopcentral.

Con las tarjetas débito VISA los asociados pueden usar los cajeros de otras redes para realizar retiros de sus cuentas de ahorros y cupos rotativos, como también pagos en establecimientos comerciales con datáfonos. Nuestros asociados también pueden realizar retiro de dineros en cajeros sin el uso de tarjetas, con el envío de un pin (código) virtual (OTP).

A la fecha se consolida un total de 539 asociados que suscribieron el producto lo que corresponde a un 11,24% de la base social. Adicionalmente, 566 asociados que tenían tarjeta débito a través de nuestro convenio con Banco de Bogotá hoy se encuentran con tarjeta débito Febor – Red Coopcentral de las cuales se ha entregado un total de 742.

Otro dato para destacar en el mes de diciembre de 2019 se recibió a través de este producto un total de \$4.003 millones correspondientes a pagos de nómina Banrep, representando para la cooperativa un respaldo para continuar en el 2020 fortaleciendo el producto de nómina.

Ilustración 19. Consolidado producto nómina 2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## CONVENIOS

Alineados con la misión de la cooperativa, buscando siempre el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, en Febor continuamos ampliando el portafolio de convenios realizando alianzas multisectoriales como salud y bienestar, vivienda, educación, recreación; entre otros.



Estos convenios buscan ser una extensión de los beneficios a los que los asociados pueden acceder por pertenecer a Febor, durante el 2019 se beneficiaron en más de \$28 millones, distribuidos en 540 asociados aproximadamente. En la actualidad contamos con 57 convenios a disposición y beneficio de nuestros asociados.

Ilustración 20. Beneficios por convenios para asociados 2019

	Actividad	# Asociados Beneficiados	Total descuentos (Cifras en millones de pesos)
	Tarjeta canasta Febor	456	\$ 7,71
	Membresías	50	\$ 0,75
	Uso de del colegio	2	\$ 3,25
	Suscripción	10	\$ 0,09
	Viajes	11	\$ 1,60
	Viajes	1	\$ 0,30
	Compra de auto	2	\$ 2,04
	Compra de auto	1	\$ 1,60
	Uso de servicio	1	\$0,72
	Uso de servicio	1	\$ 9,88
	Compra Tickets	6	\$ 0,32
	<b>Total</b>	<b>541</b>	<b>\$ 28,26</b>

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Adicional a los convenios de afinidad la cooperativa mantiene y renueva constantemente alianzas con las más importantes compañías aseguradoras, buscando el bienestar de los asociados y continuar en el camino de la



ampliación del portafolio de productos y servicios que respaldan y protegen a los asociados en factores de vivienda, salud, asistencias exequiales, seguros de autos, entre otros.

Tabla 8. Distribución de servicios no financieros por asociados

Categoría, servicio o póliza	Cant.	Asociados	Asociados con servicio/Total asociados
Autos	2494	1352	28,20%
Cencosud*	457	186	3,88%
Exequial	3571	3546	73,97%
Hogar	682	501	10,45%
Salud	1090	575	11,99%
Soat	53	50	1,04%
Telefonía	215	131	2,73%
Vida	246	168	3,50%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Se destaca la cortesía de póliza exequial que Febor tiene para el 100% de los asociados pensionados y su grupo familiar, es así como bajo esta cortesía tenemos en total 13.970 personas que se benefician, tanto asociados y sus familias, ante un evento como el fallecimiento, asumiendo a través de esta asistencia el acompañamiento no sólo por trámites y costos exequiales, sino también en ser un respaldo en momentos de dolor.

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### Principio 3: Participación económica de los asociados



Los logros alcanzados en el año 2019 no sólo se ven reflejados en los estados financieros pues la creación de valor de la cooperativa, también se refleja en la generación de excedentes para el desarrollo de los programas de gestión social, la optimización del gasto y aumento de ingresos.

Los ingresos y los excedentes son objetivos elementales de todas las organizaciones con una búsqueda permanente de la autosuficiencia y auto sostenibilidad, generando soluciones financieras con valor agregado para los asociados y su núcleo familiar, con lo cual se da evidencia del cumplimiento del objeto social de la cooperativa. En el enfoque financiero, la Cooperativa sigue fortaleciendo su patrimonio generando excedentes, siendo una garantía de bienestar, demostrando un presente favorable y un futuro con solidez para el desarrollo de todas las actividades.

Febor Entidad Cooperativa es una entidad sana financieramente, así se percibe en nuestro entorno con partes interesadas tales como asociados, agremiaciones, proveedores, entidades financieras y cooperativas, entre otros aliados estratégicos, demostrando tener la capacidad de ser autosostenible en el largo plazo y lograr crear valor económico para los asociados como dueños y manteniendo buenos márgenes que le permite mantener un crecimiento constante en su base social y en productos.

Desde esta perspectiva y alineada con nuestros principios cooperativos se resalta:

- Crecimiento de ahorros por \$92.071 millones.
- Indicador de cartera vencida de 1,29% vs. Indicador del sector del 5,10%.
- Excedentes por \$4.010 millones
- Rentabilidad del patrimonio de 9,47%

## FINANCIERA



## PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Para Febor Entidad Cooperativa entre sus principales objetivos esta brindar información bajo estándares de calidad que reflejan la realidad económica de la misma, alineados con el plan estratégico con el fin de generar soluciones financieras con valor agregado para los asociados y sus familias contribuyendo al mejoramiento del nivel de la calidad de vida, a su vez los asociados contribuyen con la utilización de los productos financieros aportando los recursos de capital para fondear la actividad financiera de la Entidad de manera responsable, eficiente y con alta calidad en la prestación del servicio.

Dentro del principio de participación económica se realiza seguimiento permanente a los indicadores financieros, se analiza y percibe su crecimiento, fortaleza e impacto, generando confianza y tranquilidad tanto para los asociados como para diferentes partes interesadas que hacen parte de la dinámica de la entidad.



A continuación, se presentan las cifras e indicadores económicos y financieros al cierre del año 2019.

## CIFRAS DESTACADAS 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019	\$ Crec 2015-2019	% Crec 2015-2019
<b>Activos</b>	\$ 85.906	\$ 95.630	\$ 126.639	\$ 134.907	\$ 141.175	\$ 55.269	64,34%
<b>Cartera de Créditos</b>	\$ 75.471	\$ 87.388	\$ 119.466	\$ 125.712	\$ 128.033	\$ 52.562	69,65%
<b>Colocación Total Anual</b>	\$ 33.132	\$ 37.348	\$ 59.393	\$ 34.096	\$ 33.135	\$ 3	0,01%
<b>Número de Créditos</b>	4.386	3.939	4.173	2.629	2.634	(1.752)	-39,9%
<b>Índice de Morosidad (%)</b>	2,13%	1,60%	1,31%	1,02%	1,29%	-0,8%	-39,4%
<b>Pasivos</b>	\$ 58.417	\$ 65.419	\$ 91.999	\$ 96.304	\$ 98.826	\$ 40.409	69,17%
<b>Depósitos</b>	\$ 53.750	\$ 60.304	\$ 66.475	\$ 77.207	\$ 92.071	\$ 38.321	71,29%
<b>Patrimonio</b>	\$ 27.489	\$ 30.211	\$ 34.640	\$ 38.603	\$ 42.348	\$ 14.859	54,06%
<b>Aportes Sociales</b>	\$ 14.308	\$ 16.257	\$ 18.485	\$ 20.748	\$ 22.895	\$ 8.587	60,01%
<b>Reservas y Fondos</b>	\$ 9.754	\$ 10.619	\$ 11.107	\$ 11.881	\$ 12.824	\$ 3.070	31,47%
<b>Excedentes</b>	\$ 2.146	\$ 1.953	\$ 3.897	\$ 4.713	\$ 4.010	\$ 1.864	86,86%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## COMPARATIVO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015-2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



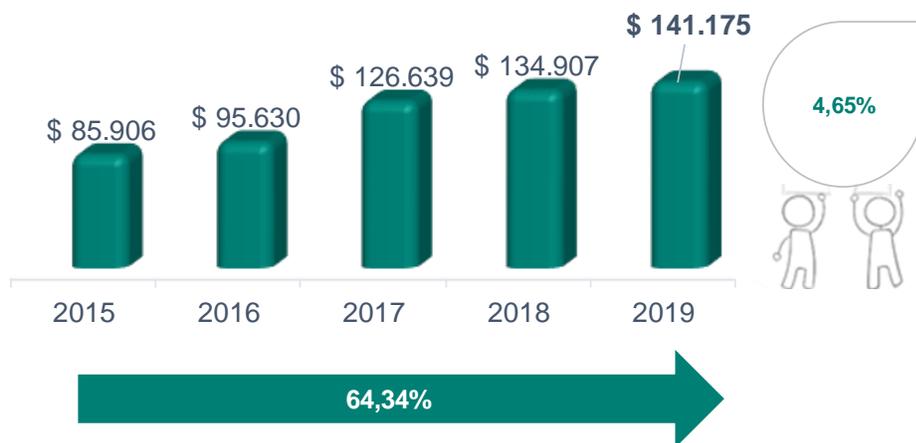
## ACTIVOS

Los activos de la Cooperativa se consolidan al cierre de 2019 en \$141.175 millones, registrando un crecimiento del 4,65%, con respecto al año 2018. En los últimos cinco años el activo aumentó 64,34% equivalente a \$55.269 millones, resultado principalmente del crecimiento de la cartera de créditos, alcanzando la suma de \$128.033 millones, representando el 69,65%.

Febor, en pro de salvaguardar los intereses de sus asociados y cumpliendo con lo establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria, mantuvo el margen mínimo requerido para el fondo de liquidez del 10% del total de los depósitos, invirtiéndolos en entidades cooperativas y financieras que cumplen con los estándares establecidos en el manual de inversiones de la entidad.

Estas fueron previamente analizadas por el Comité de Inversiones designado por el Consejo de Administración. Al cierre del año 2019 el margen cerró en un 11,12%, política implementada por la administración para mejorar el indicador de riesgo de liquidez - IRL.

Ilustración 21. Evolución de Activos 2015-2019



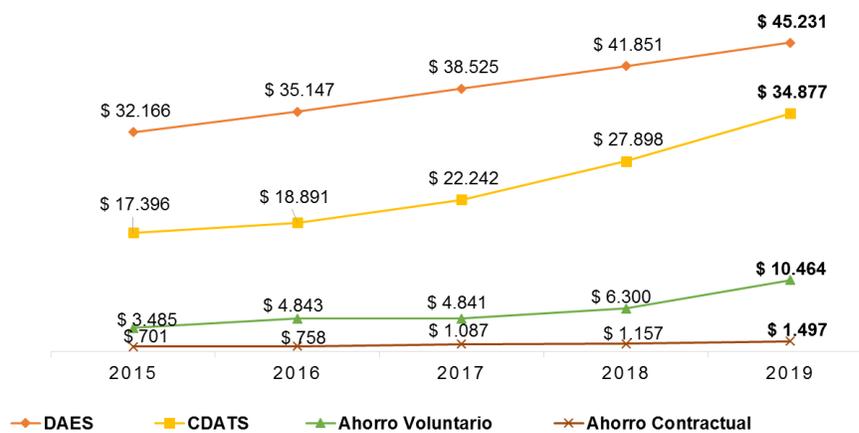
Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## PASIVOS

Durante el año 2019, comparado con el año inmediatamente anterior, se dio un incremento importante en los pasivos de un 2,62% y comparado con el año 2015, se visualiza un crecimiento del 69,17%.

Ilustración 22. Depósitos 2015-2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Comparado con el año anterior los depósitos representados por el ahorro voluntario, ahorro programado, certificados de depósito a término (CDAT's) y depósito de ahorro especial (DAES), ascendieron a la suma de \$92.071 millones representando una variación significativa del 71,29%, observando un crecimiento constante que fortalece el capital de trabajo.



Ilustración 23. Evolución de Pasivos 2015-2019

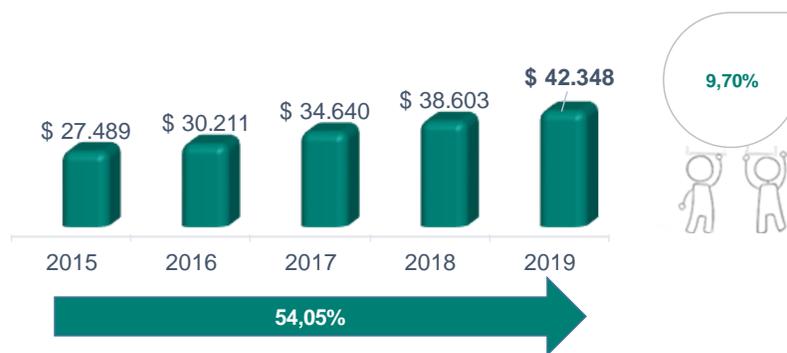


Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## PATRIMONIO

El patrimonio de Febor Entidad Cooperativa se ubicó en \$42.348 millones, comparado con 2018 obtuvo un crecimiento del 9,70% representado en los rubros de capital social, reservas, fondos de destinación específica y resultado del ejercicio.

Ilustración 24. Evolución patrimonio 2015-2019



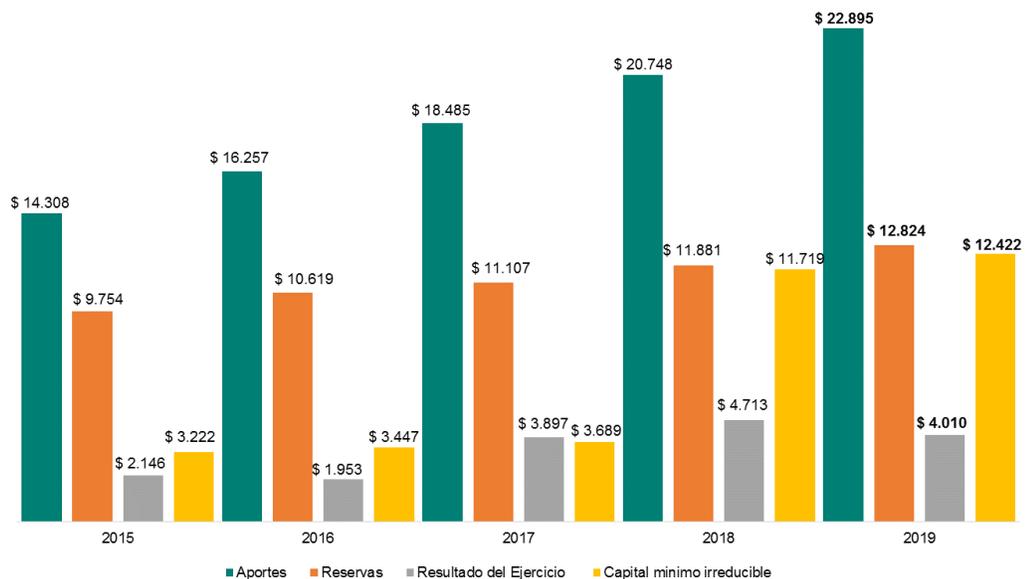
Fuente: Sistema de información Febor, 2019



En comparación con 2015, se dio un incremento del 54,06% en los últimos cinco años. Lo anterior, dado principalmente por la participación del capital social equivalente al 54,06%, reservas y fondos con el 30,28% y excedentes acumulados con el 9,47%. El excedente de \$4.010 millones superó el presupuestado en un 200,05%, equivalente a \$2.006 millones.

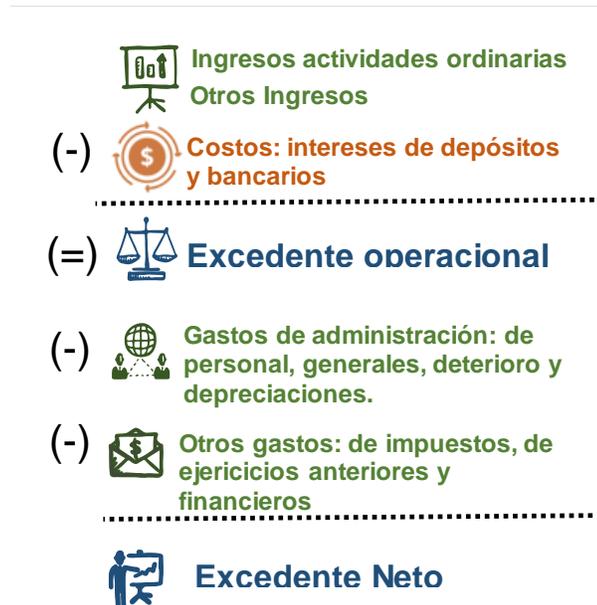
Con esto se demuestra que la Cooperativa continúa con un resultado positivo, que redundará en valor económico y social para los asociados, por mencionar algunos hitos importantes se citan la revalorización y amortización de aportes y el fortalecimiento de los fondos sociales. De esta manera, cada vez se consolida más la Cooperativa y se hace realidad nuestro compromiso con la comunidad.

Ilustración 25. Principales cuentas patrimonio 2015-2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## ESTADO DE RESULTADOS



## INGRESOS

Los ingresos por actividades ordinarias están representados por los ingresos de cartera de crédito, la cual presentó un incremento de 4,50% respecto al año 2018 y totalizó \$18.310 millones. Comparando con el año 2015 se evidencia un crecimiento de 81,31% generado por el aumento en la cartera de créditos.

Otros ingresos con respecto al año anterior presentan una disminución por valor de \$415 millones, dada la estabilidad de la cartera, retornos de convenios, entre otras.

Tabla 8. Ingresos Totales 2015 - 2019

	2015	2016	2017	2018	2019	Var.% 2015-2019
Ingresos Totales	\$ 11.222	\$ 12.722	\$ 16.538	\$ 19.796	\$ 20.169	79,73%
Ingresos actividades ordinarias	\$ 10.099	\$ 12.484	\$ 16.343	\$ 17.521	\$ 18.310	81,31%
Otros ingresos	\$ 1.124	\$ 238	\$ 195	\$ 2.275	\$ 1.859	65,48%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## GASTOS

Los gastos al cierre del período 2019 ascendieron a \$8.187 millones con una disminución de 2,15% respecto al año anterior y, de un 28,24% respecto al año 2015, reflejado principalmente por la disminución en la reserva del cálculo actuarial por las pensiones a cargo de la cooperativa.

A su vez, decrecen los gastos generales por conceptos como: deterioro de la cartera de consumo y vivienda, entre otras.

Tabla 9. Gastos Totales 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019	Var.% 2015-2019
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$ 6.384,14</b>	<b>\$ 6.870,94</b>	<b>\$ 7.522,76</b>	<b>\$ 8.367,02</b>	<b>\$ 8.187,33</b>	<b>28,24%</b>
Gastos Administrativos	\$ 6.024,54	\$ 6.477,44	\$ 7.073,82	\$ 7.748,15	\$ 7.325,63	21,60%
Gastos No Operacionales	\$ 321,21	\$ 388,03	\$ 433,19	\$ 618,87	\$ 861,70	168,26%
Gastos de Ejercicios anteriores	\$ 38,39	\$ 5,47	\$ 15,75	\$ -	\$ -	-100,00%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## COSTOS

Los costos presentaron un incremento de 18,70% respecto al año 2018 y un 196,16% en comparación a los últimos 5 años como resultado del incremento en las operaciones de depósitos de ahorro y del mejoramiento en las tasas ofrecidas a nuestros asociados, las cuales superan la tasa ofrecida por la banca tradicional y las cooperativas financieras, representando un esquema de transferencia social efectivo.

Por su parte, los costos por intereses de créditos bancarios con respecto a 2018, obtuvo un incremento de 54,58% equivalente a \$798 millones y comparado con 2015 representa un aumento del 438,74%, representado en \$541 millones principalmente por la demanda crediticia que ha requerido apalancamiento externo con entidades del sector financiero de la banca tradicional y del sector solidario, al corte del año 2019 se logró realizar el pago total de las obligaciones financieras adquiridas.



Tabla 10. Costos Totales 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019	Var. % 2015-2019
<b>Costos Totales</b>	\$ <b>2.692</b>	\$ <b>3.898</b>	\$ <b>5.118</b>	\$ <b>6.716</b>	\$ <b>7.972</b>	<b>196,16%</b>
Intereses Dépositos	\$ 2.569	\$ 3.895	\$ 4.437	\$ 5.255	\$ 7.308	184,53%
Intereses de Créditos Bancarios	\$ 123	\$ 3	\$ 682	\$ 1.462	\$ 664	438,74%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO

La ejecución presupuestal es el medio por el cual se monitorean los ingresos, gastos y costos, se adquieren los compromisos y se reconocen las obligaciones, dando en todo caso cumplimiento a los requisitos señalados en las disposiciones legales vigentes.

A continuación, Febor Entidad Cooperativa presenta la ejecución presupuestal acumulada de 2019.

62

Tabla 11. Ejecución presupuestal 2019

	Ejecución presupuestal acumulada a diciembre 2019		
	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecución
Ingresos operacionales	\$ 19.316,77	\$ 19.481,88	100,85%
Ingresos no operacionales	\$ 630,22	\$ 666,11	105,70%
Ingresos de ejercicios	\$ -	\$ 21,49	0,00%
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 19.946,99</b>	<b>\$ 20.169,47</b>	<b>101,12%</b>
Gastos de personal	\$ 3.332,94	\$ 2.871,36	86,15%
Gastos generales	\$ 4.657,12	\$ 3.533,32	75,87%
Impuestos	\$ 654,50	\$ 848,79	129,69%
Costos de ventas	\$ 8.470,18	\$ 7.972,04	94,12%
<b>Total gastos y costos</b>	<b>\$ 17.114,73</b>	<b>\$ 15.225,52</b>	<b>88,96%</b>
<b>Excedentes operacionales</b>	<b>\$ 2.832,26</b>	<b>\$ 4.943,96</b>	<b>174,56%</b>
Provisiones	\$ 465,48	\$ 657,49	141,25%
Otras partidas contables	\$ 362,22	\$ 276,36	76,30%
<b>Excedentes del ejercicio</b>	<b>\$ 2.004,56</b>	<b>\$ 4.010,10</b>	<b>200,05%</b>

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Se puede observar un cumplimiento en los ingresos de 101,12%, demostrando un recaudo efectivo de los intereses de cartera superiores a los proyectados. En cuanto a los gastos y costos, se ejecutó un 88,96% de la proyección



VIGILADO



estimada, optimizando el manejo de los recursos. A su vez, se presenta un resultado favorable del ejercicio, indicando un porcentaje de ejecución del 200,05% con el que se superaron las expectativas.

## INDICADORES FINANCIEROS

Estos indicadores son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera. Son necesarios para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento y de generar liquidez, los rendimientos y los excedentes de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados e información en general.

Son los indicadores que nos permiten conocer si la autonomía e independencia financiera y económica de la cooperativa se conserva y cuál es su evolución previsible, pues esta autonomía es la que garantiza que las decisiones democráticas de sus asociados sean independientes y autónomas, sin subordinación a otra entidad.

Los indicadores financieros permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual y facilitan la comparación de la misma con diferentes períodos para la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos de la Cooperativa, identificando las fortalezas, las debilidades pero también las oportunidades derivadas de los resultados obtenidos.

A continuación, abordaremos los indicadores más conocidos en la administración financiera, óptimos predictores de los eventos de quiebra para las cooperativas financieras, de ahorro y crédito, o, por el contrario, de la fortaleza que las mismas presentan como es el caso de Febor Entidad Cooperativa.

## INDICADOR DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Indicadores de Eficiencia y Productividad	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Eficiencia Operacional = $[(\text{Costos} + \text{Gastos}) / \text{Ingresos}]$	68,17%	77,67%	81,55%	73,72%	76,19%	80,12%
Productividad Activos = $\text{Ingresos} / \text{Activos}$	14,07%	13,06%	13,30%	13,06%	14,67%	14,29%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019



Con el indicador de eficiencia operacional con relación al año anterior, se observa un aumento del 3,93 %, es decir, Febor Entidad Cooperativa repuntó en sus ingresos para cubrir la totalidad de los gastos y costos operacionales.

La productividad de los activos presenta una disminución con relación al año anterior pasando del 14,67% al 14,29%.

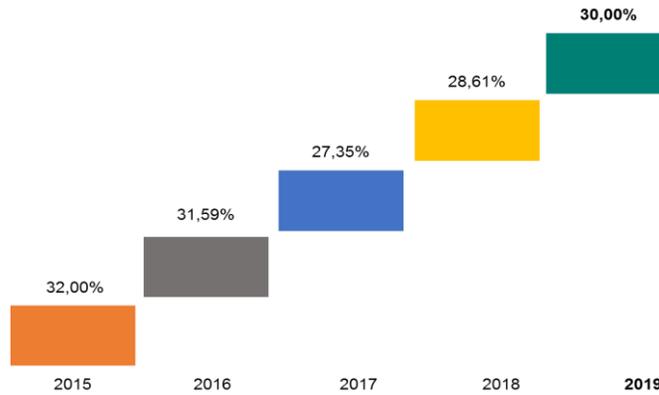
## INDICADORES DE ALERTA TEMPRANA – MAT

Los indicadores de alerta temprana son un modelo estadístico basado en información histórica respecto a la probabilidad de quiebra de una entidad.

Para predecir dicha probabilidad, se realiza una evaluación permanente de las cifras, buscando recopilar, analizar, revisar y evaluar las diferentes variables generadas por los resultados financieros, tales como rentabilidad del activo, índice de cartera vencida, margen bruto, relación patrimonio a activo y relación disponible a activo.

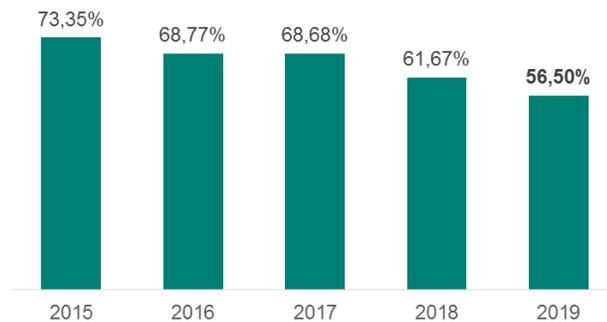
Las variables mencionadas, son las que se consideran para calcular una situación de quiebra, de acuerdo con el reporte generado por Fogacoop, un resultado igual o superior al 75,00%, denota riesgo alto de insolvencia.

**La relación patrimonio / activo:** mide el grado de respaldo patrimonial que tiene la Cooperativa en el momento de su medición, el cual se mantuvo en niveles cercanos al promedio del 30,00% entre los períodos 2015 a 2019. Con relación a 2019 comparado con el año anterior, se observa un incremento de 139 puntos básicos, indicando fortalecimiento patrimonial.



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

**El margen bruto:** indica la capacidad de la Cooperativa de generar excedente propio de su operación, evidencia una tendencia decreciente para el período de análisis 2015 - 2019. En relación con el último año, presenta una disminución ubicándose en el 56,50%, representando con ello transferencia social a sus asociados, es decir, la Cooperativa da cumplimiento a su objetivo social a través de la ejecución de su actividad.

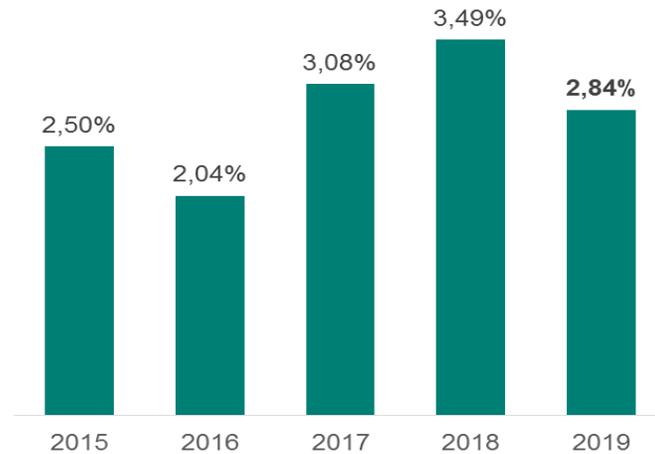


Fuente: Sistema de información Febor, 2019

**La rentabilidad del activo:** mide la capacidad de la Cooperativa de generar excedentes en relación con el volumen de activos, la cual tiene un promedio de un 2,78% del 2015 al 2018. Para 2019 con relación al año anterior este indicador bajo 65 puntos básicos al pasar del 3,49% al 2,84%, este indicador



depende de la acumulación mensual de excedentes y al total del activo, refleja un margen positivo comparado con la referencia de Fogacoop  $\leq 5,1\%$ .



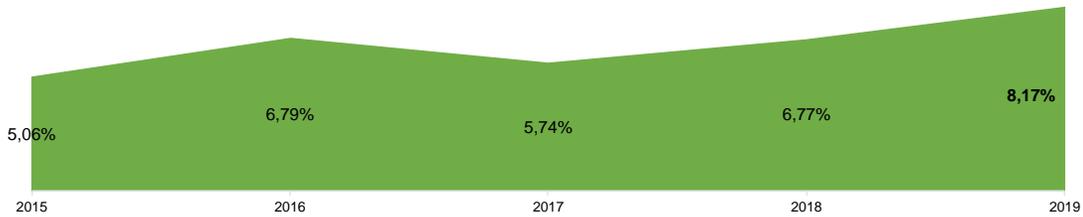
Fuente: Sistema de información Febor, 2019

**El índice de cartera vencida:** muestra la proporción porcentual de la cartera distinta de la categoría A, frente al saldo bruto de la cartera. Para el período 2015 - 2018 el promedio fue de 1,51%, con relación al año anterior, sin tener en cuenta la recalificación de la cartera de crédito presenta una disminución del 1,02% al 0,93%. Para el corte de 2019 comparado con el año anterior y teniendo en cuenta la recalificación de la cartera de crédito se incremento en 27 puntos básicos terminando en el 1,29%.

**La relación disponible / activo:** mide el grado de materialidad de la cuenta disponible como proporción al total de activos, la cual tuvo un promedio del 6,09% en el período de 2015 – 2018. Para 2019 comparado con el año anterior evidenció una tendencia de crecimiento en el cual el disponible representó el 8,17% del total de los activos.



## Relación Disponible / Activo



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## INDICADORES CAMEL

El método de evaluación CAMEL consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez, de ahí su nombre. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo. Fue un método adoptado por los entes reguladores de la banca con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las entidades, que a la vez es aplicable en entidades cooperativas.

67

## Margen de solvencia

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
<b>MARGEN DE SOLVENCIA</b>						
CAPITALIZACIÓN - Margen de Solvencia (Patrimonio Técnico/Activos Ponderados por Riesgo)	36,27%	18,00%	13,78%	20,26%	20,42%	



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

El porcentaje mínimo exigido por la Superintendencia de Economía Solidaria es del 10,00%, para el año 2019 el margen de solvencia se ubicó en 20,42% manteniéndose por encima de lo requerido. Este resultado se debe fundamentalmente al mayor respaldo patrimonial con el que actualmente cuenta la entidad, debido al incremento del capital mínimo irreductible el cual se incrementó a 15.000 SMMLV, y al resultado del ejercicio acumulado.



## Calidad de los Activos

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>						
CALIDAD DE ACTIVOS -índice de Cartera Vencida (Cartera Vencida /Cartera Bruta Total)	2,13%	1,60%	1,31%	1,02%	1,29%	

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Con relación al año anterior sin tener en cuenta la recalificación de la cartera de crédito presenta una disminución del 1,02% al 0,93%. Teniendo en cuenta la recalificación de la cartera de crédito para 2019, se incrementó en 27 puntos básicos terminando en el 1,29%, comparado con el año anterior. Febor cuenta con una cartera sana manteniendo el indicador en rangos inferiores al sector.

## Calidad de la administración

**La relación depósitos / cartera de créditos:** esta relación aumentó frente al resultado observado en 2018 de 62,08% a 72,70% en 2019, indica que el financiamiento del activo principalmente de la cartera de créditos internamente se apalca de los depósitos, también se ha requerido el apalancamiento por otras fuentes de recursos como obligaciones financieras y fuentes patrimoniales en una menor proporción.

68

Esta relación se mantiene al igual que la relación patrimonio / activo, indicando con ello la necesidad en 2019 de captar depósitos o de tomar endeudamiento financiero para apalancar el crecimiento del activo.

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN</b>						
Relación Depósitos a Cartera (Depósitos/Cartera de Crédito)	71,22%	79,52%	56,32%	62,08%	72,70%	

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

**La relación cartera / activos:** presentó una disminución en 2019, sin embargo, sigue manteniendo una mayor concentración del activo en el rubro de activos productivos.

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN</b>						
Relación Cartera de Créditos a Activos Totales (Cartera Bruta Total /Total Activos)	87,85%	79,30%	94,34%	93,38%	90,89%	

Fuente: Sistema de información Febor, 2019



**La relación activo fijo / activo total:** El activo fijo tiene un porcentaje mayor de participación sobre el activo total y representa el 2,48%, lo que indica que Febor no tiene concentración de activos no productivos. Con respecto al año anterior este aumentó en 105 puntos básicos.

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN</b>						
Relación Activo Fijo a Activo (Activos Fijos / Activo Total)	1,01%	2,13%	1,55%	1,43%	2,48%	

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## Suficiencia del margen financiero

Con este resultado Febor Entidad Cooperativa evidencia una mayor capacidad para cubrir con su excedente bruto, es decir, los gastos de operación de la entidad, por cada \$100 que se genera como excedente bruto. En el año 2019 Febor cubre el 126,45% los gastos de operación.

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
<b>SUFICIENCIA DEL MARGEN FINANCIERO (Ingresos Operacionales - Gastos Financieros) / Gastos Operacionales No Financieros</b>						
	122,95%	124,96%	149,21%	129,14%	126,45%	

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## Rentabilidad

Este indicador calcula la capacidad de generar excedentes. Por cada \$100 que se generan como ingreso, Febor tuvo la capacidad de generar a diciembre de 2019 un total de \$19,88 de excedente neto.

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
<b>RENTABILIDAD - Margen Total (Resultado del Ejercicio / Total Ingresos)</b>						
	19,13%	15,35%	23,57%	23,81%	19,88%	

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## GAP operacional

La entidad evidencia suficiencia en la liquidez (GAP operacional) para cubrir con sus activos los pasivos existentes. Esta relación aumentó en 2019 a niveles cercanos a los reflejados en 2015. No obstante, mantiene una suficiencia del 50% sobre los depósitos y obligaciones financieras.



VIGILADO



Inscrita a



# INFORME DE GESTIÓN 2019

	2015	2016	2017	2018	2019	VARIACIÓN
GAP OPERACIONAL ((Inversiones +Cartera Productiva A-B)/ Depósitos + Créditos Financieros))	147,47%	151,00%	141,64%	144,62%	146,88%	

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Lo anterior permite reconocer que la entidad puede cumplir con sus obligaciones, muestra la posibilidad de acceder a nuevos mecanismos de financiación, reconoce los excedentes y determina el capital invertido.

Una vez conformados los fondos y reservas de ley, se propone destinar el 19,66% para revalorización de aportes teniendo en cuenta el IPC final para 2019 de 3,8% y con el 30,34% para amortización de aportes, con lo cual se busca fortalecer patrimonialmente a la Cooperativa y atender las solicitudes de algunos asociados de recuperar parte de sus aportes.



## PERSPECTIVA DE PROCESOS

### Principio 4: Autonomía e independencia



En Febor nos hemos trazado como objetivo la eficiencia operativa, la gestión ágil, oportuna y satisfactoria en el servicio; lo cual nos ha permitido realizar la actualización de procedimientos, la inversión permanente en mejorar los canales tecnológicos que permitan la optimización de los procesos, mejorando los tiempos de respuesta, medición del nivel de satisfacción de los asociados, integración de sistemas de información y actualización de datos como herramienta valiosa dentro de las diferentes actividades que desarrollamos en la entidad.

El proyecto Megabase Febor, es el esfuerzo conjunto del equipo de la cooperativa que se constituye en una central de información para la gestión y analítica de datos, incorporando elementos de autenticación biométrica, integración de sistemas de información, aprobación del manual de políticas de seguridad de la información fortalecimiento del vínculo con la Red Coopcentral y actualización de los procedimientos asociados con todos los métodos de la Entidad.

Algunos de los principales logros alcanzados bajo esta perspectiva.

- Reconocimiento de la Cooperativa como el mejor lugar para trabajar por parte de Great Place to Work – ICONTEC.
- Cumplimiento en la implementación de los sistemas de administración de riesgos.
- Fortalecimiento y diversificación de canales de atención para asociados.
- Cultura de innovación y transformación digital. Mejoras en el sistema de gestión documental.

## PROCESOS



## PRINCIPIO 4: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

El cumplimiento de este principio es la reafirmación del carácter independiente de la cooperativa en función de garantizar la propiedad de la entidad por parte de sus asociados, alineados a esquemas administrativos tales como el direccionamiento estratégico que permiten establecer mecanismos de seguimiento y control en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados desde el Consejo de Administración.

Durante el 2019 se consolidó un período de ejecución del plan estratégico de 3 años a fin de concretar en el año 2021 todo lo establecido dentro del mismo, abarcando las perspectivas de asociado, financiera, de procesos y aprendizaje, para que confluya en un crecimiento sostenido que les permita a todos los asociados la realización de más del 50% de sus transacciones financieras a través de la cooperativa, de ahí que los procesos de transformación digital y tecnológica marquen la pauta en las actividades adelantadas, como también el adecuado cumplimiento de los requerimientos normativos que en función de la actual Superintendencia de Economía Solidaria se enmarca en un modelo de supervisión basado en riesgos que a la vez involucra esquemas de innovación, eficiencia en procesos y cultura de prevención.

A continuación, abordamos el trabajo adelantado en 2019 relacionado con el Sistema Integral de Administración de Riesgos, Auditoría Interna, Junta de Vigilancia que aportan en la gestión independiente, autónoma y objetiva para la generación de valor a cada uno de los procesos a través del monitoreo y control interno de cara al cumplimiento externo.

## SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En el transcurso de los últimos años Febor Entidad Cooperativa ha trazado los lineamientos para establecer un sistema de administración de riesgos que facilite la toma de decisiones en todos sus procesos reduciendo al máximo la



incertidumbre en el logro de objetivos, tal como se establece la definición de riesgo en la norma ISO 31000-2018.

Asimismo, de acuerdo con los lineamientos que la Superintendencia de Economía Solidaria ha definido en los últimos años a través de la actualización de circulares referidas a la gestión de riesgos, la cooperativa ha adelantado los correspondientes procesos de implementación, teniendo en cuenta que para cada sistema es necesario el desarrollo de elementos particulares tales como políticas, metodologías y reportes que dan evidencia de la gestión adelantada.

A la fecha la Superintendencia de Economía Solidaria ha reglamentado específicamente 2 sistemas de administración de riesgos: SARLAFT (Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo) y SARL (Sistema de Administración de Riesgos de Liquidez), se encuentra en proceso de estudio y adecuación de los requisitos para la implementación del sistema SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operativo) y en el caso del riesgo de crédito aunque ya se cuenta con lineamientos a través de la Circular Básica Contable y Financiera, Circular 03 y 06 de 2019 en el año 2020 presentarán una nueva circular enmarcada en la implementación del SARC (Sistema de Administración de Riesgo de Crédito), por lo tanto, Febor Entidad Cooperativa se encuentra alineada en el cumplimiento y adopción de estos sistemas.

Se destaca que la cooperativa cuenta con el Comité de Riesgo de Liquidez, Comité de Evaluación de Cartera de Crédito, Comité de Inversiones, Comité Integral de Riesgos adicional al Comité de Auditoría todos y cada uno inmersos en garantizar la aplicación de buenas prácticas de administración de riesgos de acuerdo con las etapas y elementos identificados para cada sistema. Estos comités sesionan mensualmente y cuentan con la participación de integrantes del Consejo de Administración y equipo administrativo a fin de analizar y consolidar la información para una toma de decisiones orientada a la identificación de oportunidades de mejora y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para cada sistema de administración de riesgos Febor ha elaborado los correspondientes manuales de políticas, procedimientos y metodologías que se constituyen en los parámetros de funcionamiento y guías para la toma de decisiones, adicionalmente bajo esquemas de capacitación para todos los colaboradores, mecanismos de sensibilización y divulgación para asociados se establece la transferencia de conocimiento en razón a la importancia de su conocimiento y apropiación.

SARLAFT	SARL	SARC	SARO
Políticas	Políticas	Políticas	Políticas
Procedimientos	Procedimientos	Procedimientos	Procedimientos
Metodologías	Metodologías	Metodologías	Metodologías
Estructura organizacional	Estructura organizacional	Estructura organizacional	Estructura organizacional
Reportes	Reportes	Reportes	Reportes
Tecnologías	Tecnologías	Tecnologías	Tecnologías
Capacitación	Capacitación	Capacitación	Capacitación
Auditoría	Auditoría	Auditoría	Auditoría

## Aspectos relevantes por sistema de administración de riesgos

### Riesgo de Liquidez

- La Superintendencia de Economía Solidaria expidió la Circular Externa 06 de 2019 que define las instrucciones para la implementación del sistema de administración de riesgo de liquidez y la Circular Externa 07 de 2019 que establece modificaciones al fondo de liquidez.
- Febor cuenta con manual de políticas y procedimientos del sistema de administración de riesgo de liquidez de los cuales se hará en 2020 las actualizaciones de acuerdo con lo establecido por la Circular 06 de 2019.



- La cooperativa dispone de cupos de crédito aprobados por entidades financieras en caso de requerir recursos.
- En los últimos años se ha estimulado e incentivado el esquema de ahorros con tasas competitivas frente al mercado.
- Indicadores de alerta temprana e indicadores de concentración.
- Seguimiento y control de indicadores del Fogacoop.

## Riesgo de Crédito

- La Superintendencia de Economía Solidaria expidió las Cartas Circulares 03 y 06 de 2019 con el fin de aclarar el alcance de los procesos de seguimiento y control del riesgo de crédito particularmente con lo relacionado a la evaluación de cartera de créditos.
- Febor cuenta con manual de políticas y metodología aplicada para la evaluación de cartera de créditos, estableciendo políticas de recalificación y provisiones de acuerdo con los resultados obtenidos.
- La cooperativa desarrolló la versión web del modelo de otorgamiento de créditos, lo que agiliza el análisis y estudio de créditos.
- La consolidación de información a través del originador de créditos permite identificar y establecer perfil de los asociados, participación por líneas de crédito.
- La cooperativa realiza monitoreo mensual a indicadores de cartera, análisis de cosechas, gestión de cobro en todas y cada una de sus etapas, comportamiento de deudores y aplicación de deterioro con asociados de mayor nivel de riesgo de acuerdo con los estudios realizados.

- Consulta permanente en centrales de riesgo que permiten analizar el comportamiento externo de los asociados.

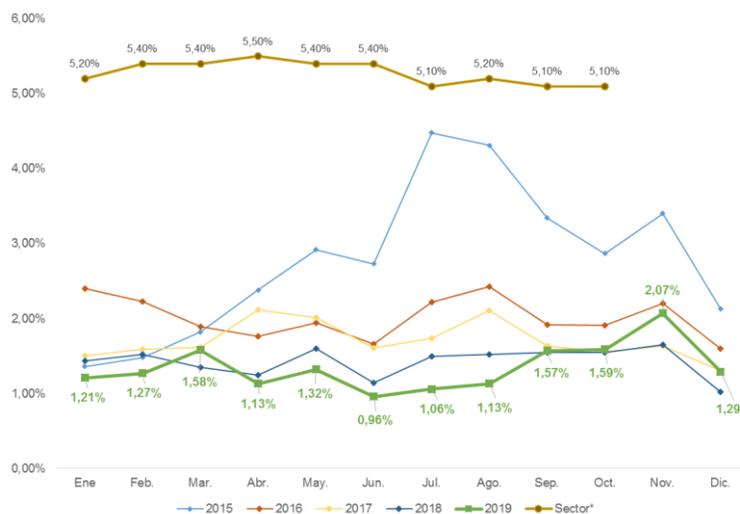
## Gestión de Cobro

Realizadas las gestiones de cobro persuasivo, Prejurídico y jurídico atendiendo lo establecido en el Reglamento de Crédito y Cartera por el que se rige la Entidad, con autocontrol, evaluación, aplicación y un arduo seguimiento a los casos en particular, con el fin de lograr un recaudo efectivo y la mayor rotación del activo, se tiene que el año 2019 cerró con un índice de morosidad de 1,29%.

Revisando las cifras del sector cooperativo actualizadas al mes de octubre (último período actualizado por Fogacoop) de 2019, nuestra Cooperativa conserva un resultado positivo en relación con el consolidado del sector, a continuación, se puede observar el comportamiento acorde al cumplimiento de los objetivos de recuperación de cartera y disminución del índice, consolidando la información comparativa de los últimos 5 años.

77

Ilustración 26. Índice de cartera vencida Febor vs Sector 2015-2019



Fuente: Sistema de información Febor / Fogacoop, 2019



De acuerdo con las instrucciones de la Superintendencia de Economía Solidaria – SES para la Evaluación de Cartera de Crédito se ejecutó para el último trimestre de 2019 la recalificación de cartera con la metodología y políticas aprobadas por el Consejo de Administración, las cuales cumplen con lo definido en la Circular Básica Contable y Financiera y la carta circular No. 06 de 05 de noviembre de 2019 emitida por la SES, con lo que se puede analizar el resultado de los últimos 2 meses del año 2019 y a lo que se debe este incremento en el indicadores, lo que en igual sentido no representa riesgo crediticio para la Cooperativa.

## Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

- Durante el año 2019 la Superintendencia de Economía Solidaria no realizó ningún ajuste o modificación relacionada con SARLAFT, se mantiene lo definido en la Circular Externa 14 de 2019.
- Seguimiento y control a los mecanismos de la debida diligencia en el conocimiento de asociados, empleados y proveedores, haciendo énfasis en la importancia de la actualización de datos por cada grupo.
- Seguimiento y análisis de Personas Expuestas Política y Públicamente – PEPS.
- Seguimiento a los riesgos de LAFT identificados en cada uno de los procesos asociado a los riesgos operativos.
- Indicadores de alerta reflejados y generados a través de la consolidación electrónica de operaciones que permite analizar en conjunto las transacciones de los asociados, los canales utilizados, la distribución por ciudades, entre otros aspectos.
- Presentación de reportes mensuales y trimestrales de forma oportuna a la Unidad de Información y Análisis Financiero – UIAF.

- Trimestralmente el Oficial de Cumplimiento presentó al Consejo de Administración, los informes del funcionamiento del SARLAFT y sobre la gestión adelantada.
- Capacitación de inducción para nuevos colaboradores en materia de SARLAFT – realización de la recertificación del curso e-learning por parte de todos los colaboradores en el primer semestre de 2019.
- Realización de consulta en centrales de riesgo y listas vinculantes como parte del proceso de conocimiento del cliente.

## Riesgo Operativo

- La Superintendencia de Economía Solidaria desarrollo una encuesta para todas las cooperativas a fin de identificar el estado de avance en aspectos relacionados con el contexto de riesgo operativo de las entidades vigiladas, esto como parte de un proceso de análisis para la expedición posterior del marco regulatorio en materia de este riesgo.
- Se realizó actualización de procesos y procedimientos logrando un consolidado de 10 procesos con la documentación de 60 procedimientos asociados que involucran adicionalmente la actualización y elaboración de instructivos – formatos y guías que soportan y conforman un Sistema de Gestión de Calidad.
- Se avanzó en la construcción del manual de políticas y procedimientos de riesgo operativo, de lo cual se deriva la identificación de riesgos operativos contando a la fecha con un total de 130 riesgos identificados por todos los procesos de la cooperativa, se cuenta con un software a través del cual es posible realizar el seguimiento a cada uno de los riesgos.

## AUDITORÍA INTERNA

Año tras año se consolida el trabajo de la auditoría interna de Febor logrando un respaldo tanto por parte de la Gerencia como del Consejo de Administración para adelantar las diferentes actividades propuestas desde el comité de auditoría, es así como en el alcance de su trabajo se incluye la evaluación de todos los procesos estableciendo prioridades en actividades misionales como también auditorías en función de la prevención del fraude interno o externo a través de análisis de proveedores, cumplimiento de normatividad, seguimiento a los sistemas de información, entre otros aspectos analizados.

Como actividades permanentes desarrolladas por parte de la auditoría interna se tiene:

- Seguimiento al cumplimiento en la ejecución de comités y presentación de actas, sistema de gestión documental.
- Seguimiento al cumplimiento en la atención y presentación de respuestas a entes de control.
- Seguimiento al cumplimiento en la realización de arqueos de caja, tarjetas de crédito de la gerencia.
- Seguimiento al proceso de la actualización de datos de asociados.

De esta forma el trabajo desde la Auditoría Interna busca generar confianza en la realización de todas y cada una de las actividades de las diferentes áreas en función del logro de los objetivos estratégicos, analizando la eficacia y eficiencia de las operaciones, la trazabilidad de la información, el cumplimiento normativo, el control interno y la gestión de riesgos.

## JUNTA DE VIGILANCIA



La Junta de Vigilancia durante el periodo 2019 y en ejercicio de las funciones a su cargo desarrolló las labores de control, velando por que las acciones de los órganos de administración sean ajustadas a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, vigilando que las solicitudes realizadas por los asociados sean atendidas satisfactoriamente.

Particularmente para el año 2019 la Junta de Vigilancia participó activamente en el proceso de elección de delegados realizando, entre otras, la verificación de listados de asociados hábiles y atentos a las informaciones en el desarrollo de las jornadas electorales.

La Junta de Vigilancia sesionó mensualmente de manera ordinaria, contando con la participación del total de sus miembros.

## PROCESOS JURÍDICOS

Con ocasión al giro ordinario y ejercicio de la entidad y en aras de buscar la protección del patrimonio económico de los asociados, para el cierre del año 2019 se encuentran vigentes 16 demandas por proceso ejecutivo (recuperación de cartera) a nivel nacional, debido al incumplimiento en el pago de las obligaciones de algunos asociados o ex asociados, las cuales acumuladas suman un monto aproximado en pretensiones de \$406 millones.

Durante el año 2019 fueron instauradas 2 tutelas en contra de la Entidad, en las que aducían los asociados y accionantes vulneración a derechos fundamentales al voto y a la igualdad. Una vez contestadas por el representante legal de Febor fueron decididas a favor de la Cooperativa por parte de los operadores de justicia.

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

**Principio 5: Educación, formación e información**  
**Principio 6: Cooperación entre cooperativas**  
**Principio 7: Compromiso con la comunidad**



Los procesos de aprendizaje y desarrollo hacen parte de la columna vertebral de las organizaciones como ocurre en el caso de las entidades de economía solidaria que se convierte en un motor para el fortalecimiento de competencias tanto para empleados como para quienes han tomado la decisión de pertenecer a los diferentes entes de control y administración de la Cooperativa, de ahí que en el 2019 el proceso de elección de delegados estuvo acompañado del esquema de capacitación a fin de garantizar el cumplimiento de requisitos.

También a nivel interno uno de los principales objetivos es la generación de planes de carrera para los empleados que a corte del año 2019 el 62% se encuentran estudiando y logrando nuevas metas como profesionales universitarios, especialistas, magíster y doctorados, todo esto impulsado y promovido por la administración a través del apoyo financiero.

Se debe destacar la obtención del reconocimiento por parte de Great Place To Work como resultado de la gestión del talento humano y los múltiples beneficios que otorga la cooperativa, construyendo capacidades colectivas y colaborativas con una experiencia positiva y fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso.

Desde esta perspectiva y alineada con nuestros principios cooperativos se dieron los siguientes resultados:

- Impulso en el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Capacitación permanente para asociados y empleados. Programa al posgrado y sin excusa. 736 asociados certificados.
- Cumplimiento del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo.
- Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

## APRENDIZAJE



VIGILADO



## PRINCIPIO 5: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

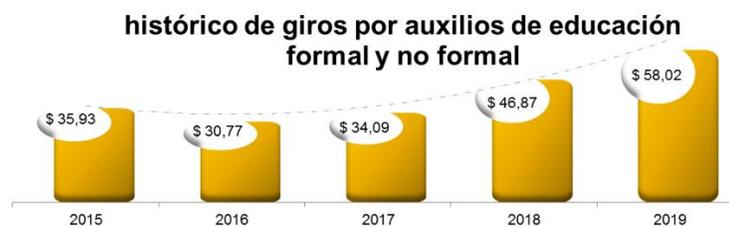
### EDUCACIÓN

El modelo cooperativo brinda herramientas para que sus partícipes, tanto asociados, delegados y directivos, puedan contribuir de manera competente al desarrollo del sector.

Para poder realizar una medición de la contribución de Febor Entidad Cooperativa en este hito se evalúa la inversión y ejecución realizada por el Comité de Educación para cada uno de los programas y actividades de capacitación.

### AUXILIOS DE EDUCACIÓN

En la siguiente tabla se puede observar el comportamiento de la ejecución de los auxilios de educación en los últimos 5 años, observando que esta tiende a incrementar cada año para su aprovechamiento.



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Para el año 2019 fueron desembolsados \$58.023 millones de pesos para auxilios de educación, quedando un saldo por ejecutar de \$465,756 millones de pesos.



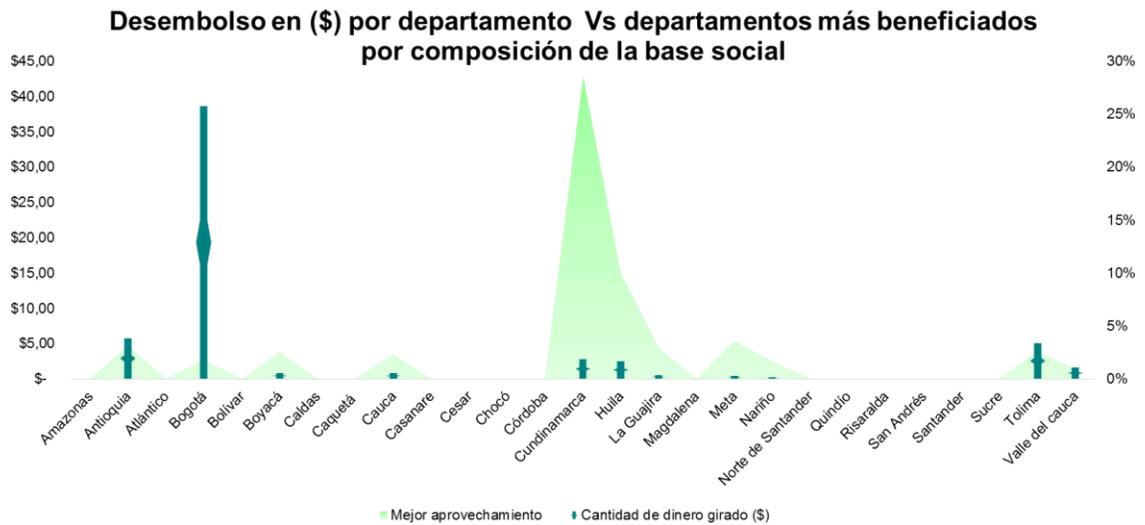
Fuente: Sistema de información Febor, 2019

La distribución de giros por auxilio formal y no formal es la siguiente:



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

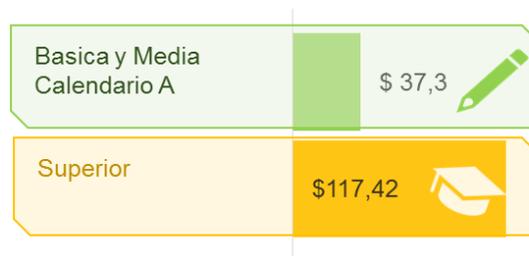
De acuerdo con la distribución de nuestra base social a nivel regional los beneficios por concepto de auxilios de educación han tenido mayor participación en Bogotá D.C., esto derivado de su mayor representación toda vez que cuenta con el mayor número de asociados, seguido de Cundinamarca (29%) y de Huila (10%).



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## PROGRAMA AL TABLERO Y SIN EXCUSA

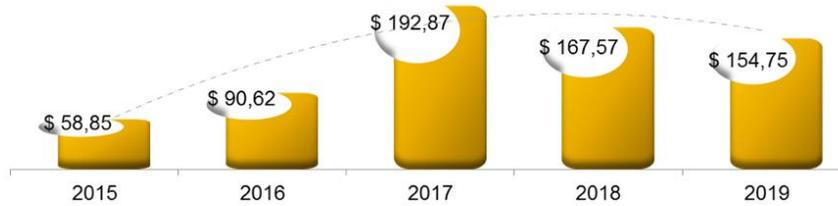
Para el año 2019 fueron desembolsados \$154 millones de pesos por concepto de auxilio para textos a 175 beneficiarios del programa que aún están vigentes en renovación para básica y medio calendario A, B y Superior, siendo un programa con participación en los siguientes años.



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Respecto a este beneficio podemos observar en la siguiente gráfica la tendencia de aprovechamiento y ejecución para los últimos 5 años.

### Historia de giros para el programa de Al Talero y sin Excusa



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## PROGRAMA DE POSGRADO Y SIN EXCUSA

A lo largo del 2019 se implementó este programa en alianza con Icetex, dispuesto para asociados sin posgrado que deseen vincularse en una universidad pública. El objetivo de este programa es aportar positivamente al desarrollo profesional y laboral de nuestros asociados.

87

Para la primera convocatoria 2019-2 se presentaron 7 personas las cuales en su totalidad contaron con el perfil adecuado para gozar de este beneficio. Este fondo económico dispone de \$628 millones de pesos con los cuales se espera atender a más de 50 asociados. La proyección de la primera convocatoria compromete aproximadamente \$69 millones de pesos.

Ilustración 27. Programa de Posgrado y Sin Excusa



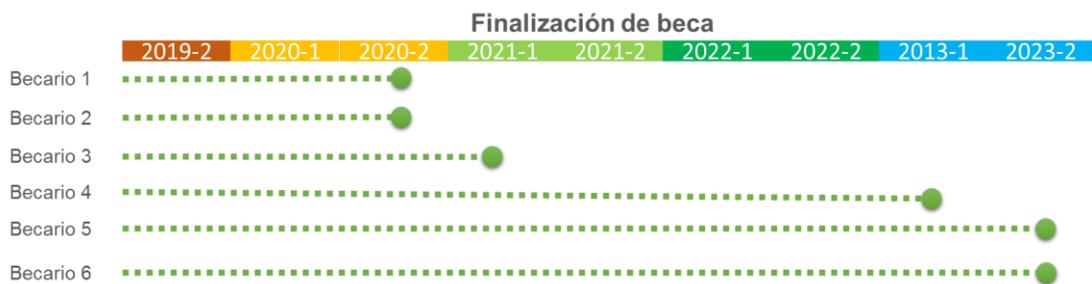
Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## BECA DE EXCELENCIA

Para las becas de excelencia fueron desembolsados \$106 millones de pesos y actualmente hay 5 becarios, que como hijos de los asociados han sido beneficiados de este programa. A continuación, se encuentra la proyección de finalización de beca si los estudiantes cumplen sus requisitos hasta el final de su carrera.

Ilustración 28. Proyección Beca de Excelencia 2019-2023



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

El cuadro de honor de los becarios de Febor Entidad Cooperativa es el siguiente:



## FORMACIÓN

### FORMACIÓN COOPERATIVA



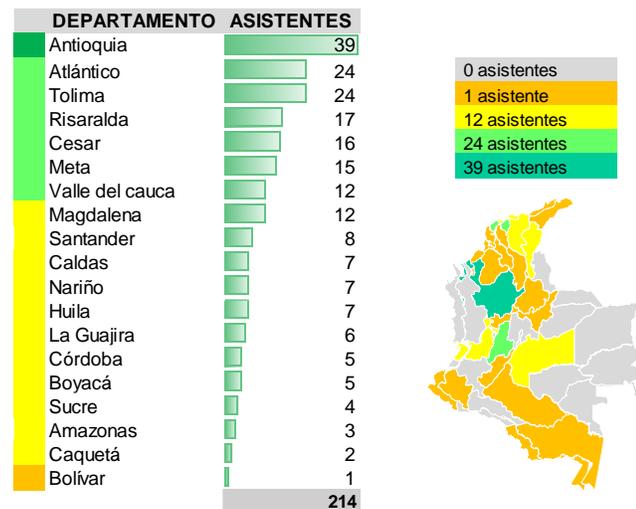
Durante el año 2019 se realizaron campañas con el fin de promover la capacitación en cursos virtuales de Economía Solidaria, Cooperativismo y Cooperativismo Avanzado disponibles en el sitio web de Febor [www.febor.coop](http://www.febor.coop), de los cuales participaron 180 personas.

89

Con el proyecto “Club Febor Educa”, se ha logrado aumentar el nivel de formación en economía solidaria sobre la base social de un 9% a un 15% en 2019, cuyo objetivo es impulsar significativamente la formación cooperativa para el 2020 por medio del plan de educación que acoge y beneficia a los asociados y sus familias.

En agosto y septiembre se llevaron a cabo los cursos básicos de Economía Solidaria de manera presencial en lo que contamos con asistencia de 214 personas. La participación a nivel nacional es la siguiente:

Ilustración 29. Participación formación cooperativa 2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Respecto a los espacios de capacitación de dirigentes y colaboradores, durante la pasada vigencia se llevaron a cabo jornadas en los que se trataron temas como: proyecto de vida y sistema pensional en Colombia, dando asesoría individualizada a los colaboradores y suministrando alternativas a futuro para obtener una mejor calidad de vida para la etapa pensional, reforma tributaria, nivelación Excel básico e intermedio, Ley de financiamiento, planeación financiera, curso E-learning Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - LAFT, taller de planeación y pensamiento estratégico, transformación digital, entre otros, contribuyendo al desarrollo en dimensiones personal, líder y que fortalezca la formación para el trabajo.

## INFORMACIÓN

### ATENCIÓN DE PQRSF

La gestión y atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones es una herramienta valiosa que permite conocer las inquietudes,



observaciones y manifestaciones de los asociados con lo cual es posible desarrollar acciones de mejora para el fortalecimiento del servicio y continuar enfocados en la excelencia operativa.

Es así como en el año 2019, se recibió un total de 236 peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, el tipo de solicitud de la que se recibió la mayor cantidad de PQRSF fue la petición (62,7%) y la solicitud por la cual se reciben menos casos corresponde a las sugerencias (3,3%). De igual forma las felicitaciones corresponde al tipo de solicitud que ocupa el segundo lugar en la recepción a través de los diferentes canales dispuestos, aquí se exalta y reconoce el trabajo bien realizado convirtiéndose en un factor de motivación fundamental para todos los empleados, haciendo que esto redunde en una mejor atención para los asociados.

El tiempo promedio de respuesta a las PQRSF recibidas, fue de 11 días hábiles, teniendo en cuenta que el tiempo máximo es de 15 días hábiles.

Tabla 12. Consolidado peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones 2019

PQRSF			
Tipo	Total	Cerrada	En proceso
Felicitación	28	28	0
Petición	148	148	0
Queja	24	24	0
Reclamo	12	12	0
Sugerencia	8	8	0
Derecho de petición	16	16	0
	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>0</b>

Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## CALL CENTER

Nuestro call center sigue siendo ese canal que la gran mayoría de asociados quiere usar, así se evidencio a lo largo del 2019 con un promedio mensual recibimos 2.500 llamadas recibidas, de las cuales fueron atendidas aproximadamente el 90%, situaciones particulares como el efecto por el cambio de pagador pasando del Banco de la República a Colpensiones, por parte de los asociados pensionados ha sido el tema más solicitado en los últimos meses del 2019, para lo cual la cooperativa viene adoptando medidas que fortalezcan la comunicación con los asociados y principalmente generar



un parte de tranquilidad, considerando que los esfuerzos desde la administración se orientan en la búsqueda de soluciones y mecanismos que faciliten los procesos que por disposiciones normativas deben aplicarse, sin generar traumatismos o afectación para los asociados.

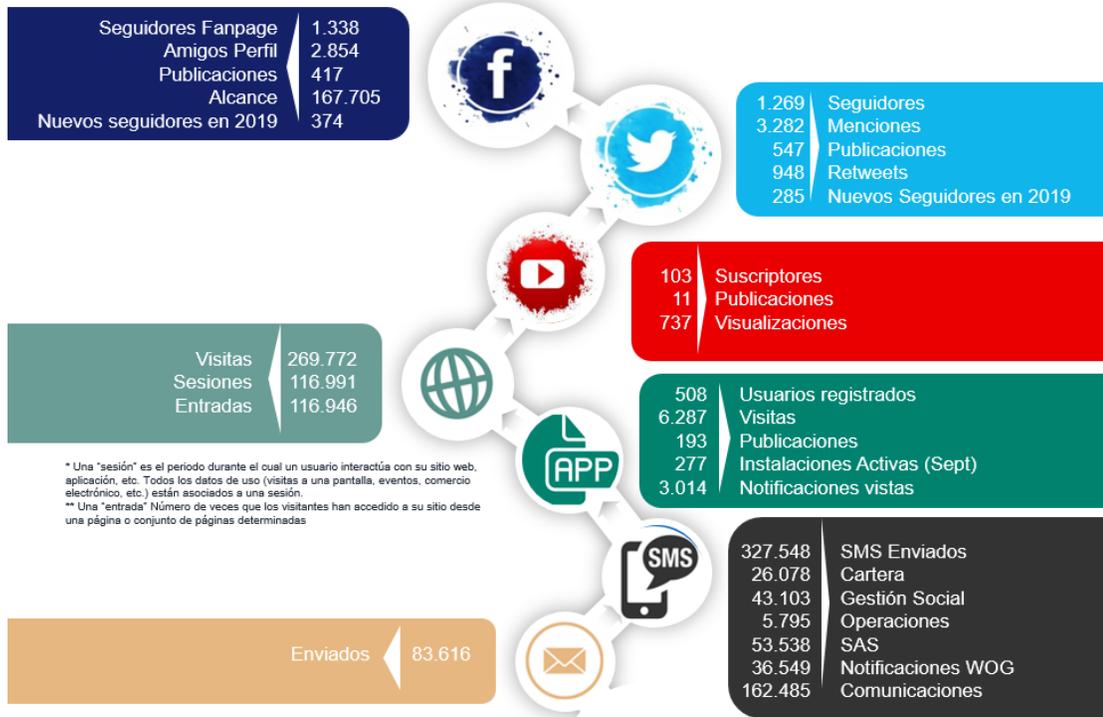
92

## COMUNICACIÓN DIGITAL

En el 2019, Febor participó activamente camino a la transformación digital en la que se encuentran sus asociados, por tanto, como medios de comunicación principales estuvo presente en diferentes plataformas digitales, como son redes sociales (Facebook, Twitter y Youtube), sitio web [www.febor.coop](http://www.febor.coop), App MultiServicios Febor, todas relacionadas con este objetivo y con el fin de transmitir mensajes estratégicos de la entidad.



# INFORME DE GESTIÓN 2019



Se desarrollaron más de 20 campañas de comunicación, entre las cuales se encuentran: elección de delegados período 2019 -2021, Family Fest, prevención de riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - LAFT, auxilios de educación y solidaridad, lanzamiento de simuladores en sitio web y asociado digital, entre otras de productos de ahorro y crédito.



VIGILADO



## COOPERATIVA DIGITAL

La siguiente tabla resume las transacciones que deben seguirse realizando a través de la Cooperativa Digital y cuales se deben ser a través del portal de la Red Coopcentral. Esto permite a la vez conocer e identificar todas y cada una de las alternativas que las aplicaciones brindan a los asociados generando la posibilidad de generar una experiencia de servicio multicanal y de acuerdo con las necesidades que los asociados requieren cubrir.

Tabla 13. Servicios y transacciones a través de Cooperativa Digital y Red Coopcentral

Servicios	Descripción del servicio	ACTUAL			NUEVO		
		Herramienta Actual			Red Coopcentral		
		Red Grupo Aval	Cooperativa Digital	APP Transacciones Febor	Red Servibanca	Multiportal	Banca Móvil
Cajeros electrónicos	Retiros de dinero en cajeros electrónicos	✓	-	-	✓	-	-
Efectivo YA!	Retiros de dinero en cajeros electrónicos sin tarjeta, a través de códigos que llegan al celular	-	-	-	✓	-	-
Pagos y compras en líneas PSE	Pagos por canal de Pagos Seguros Electrónicos	-	-	-	-	✓	✓
Transferencias de Fondos	Transferencias intracooperativas, son las operaciones que se realizan entre productos de asociados de la misma entidad	-	✓	✓	-	✓	✓
	Transferencias intercooperativas, son aquellas operaciones que se realizan entre asociados con destino a cuentas de otra cooperativa participante de la Red Coopcentral	-	-	-	-	✓	✓
	Transferencias interbancarias, son las operaciones que realiza el asociado con destino a un Banco vinculado a la red de ACH	-	✓	✓	-	✓	✓
	Transferencia bancarias recibidas, son aquellas operaciones que permiten que desde una entidad financiera se pueda hacer transferencias de dinero a su cuenta de ahorros voluntarios dentro de la Cooperativa	-	-	-	-	✓	-
Pagos	Pagos a productos del asociado que tenga activos con la Cooperativa	-	✓	-	-	✓	-

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## EVENTOS

Febor participó en más de 30 eventos organizados por el Banco de la República para sus empleados y pensionados, en los cuales la Cooperativa tuvo la oportunidad de tener un mayor acercamiento con sus asociados posicionándose como la primera opción del sector.



## REVISTA RENACER

Los contenidos de la edición número 47 de la Revista Renacer estuvieron alineados a brindar espacios de interés y participación.



## PRINCIPIO 6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

La colaboración que se prestan las cooperativas tiende a incrementar el impacto en el sector, generando de esta manera una mejor herramienta para el avance de la economía nacional y la solidaridad en sí misma, formando grupos de interés, apoyo y crecimiento en nombre del sector. Para esto Febor ha participado activamente en eventos del sector, actividades y programas de diferentes cooperativas al igual que motivando a sus colaboradores para asociarse y hacer parte del movimiento cooperativo.

A continuación, se relacionan algunos de los eventos en lo que tuvimos participación y asistencia:



VIGILADO



Inscrita a





Jornada de Opinión Cooperativa  
Ascoop  
Abril -2019



Foros solidarios empresariales  
La Equidad Seguros  
Mayo 2019



Encuentro de Cooperativas de Ahorro y Crédito  
Confecoop  
Mayo -2019



96

Tercer Encuentro Red Coopcentral  
Banco Cooperativo Coopcentral  
Junio 2019



Convención Financiera Cooperativa Latinoamérica  
COLAC  
Junio -2019



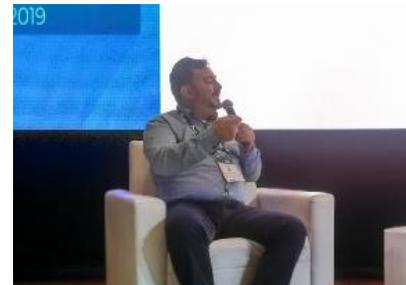
Pasantía Cooperativas Andalucía  
Ascoop  
Julio -2019



Conferencia mundial de las  
Cooperativas de Ahorro y Crédito  
Consejo Mundial de Cooperativas de  
Ahorro y Crédito  
Julio -2019



Convención Financiera Cooperativa  
Fecolfin  
Octubre 2019



Por otra parte, se continúa incentivando a los colaboradores a hacer parte del movimiento cooperativo a través de las alianzas con las cooperativas financieras Comultrasan y Confiar.

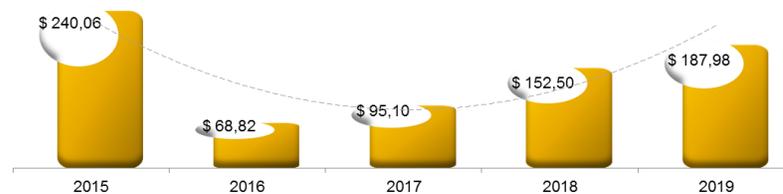


## PRINCIPIO 7. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

### FONDO DE SOLIDARIDAD Y BIENESTAR SOCIAL

En la siguiente tabla se puede observar el comportamiento de la ejecución de los fondos de solidaridad en los últimos 5 años, observando que esta tiende a incrementar cada año para su aprovechamiento.

**Histórico de giros para auxilios de solidaridad**



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

Para el año 2019 fueron desembolsados \$187 millones de pesos para auxilios de solidaridad, quedando un saldo por ejecutar de \$131 millones de pesos.

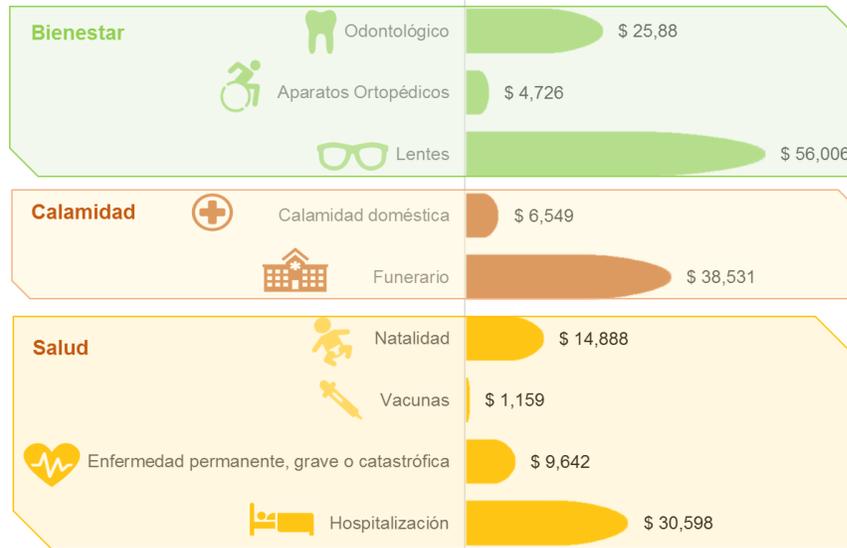


Fuente: Sistema de información Febor, 2019

La distribución de giros por cada tipo de auxilio (bienestar, calamidad y salud) de solidaridad es la siguiente:

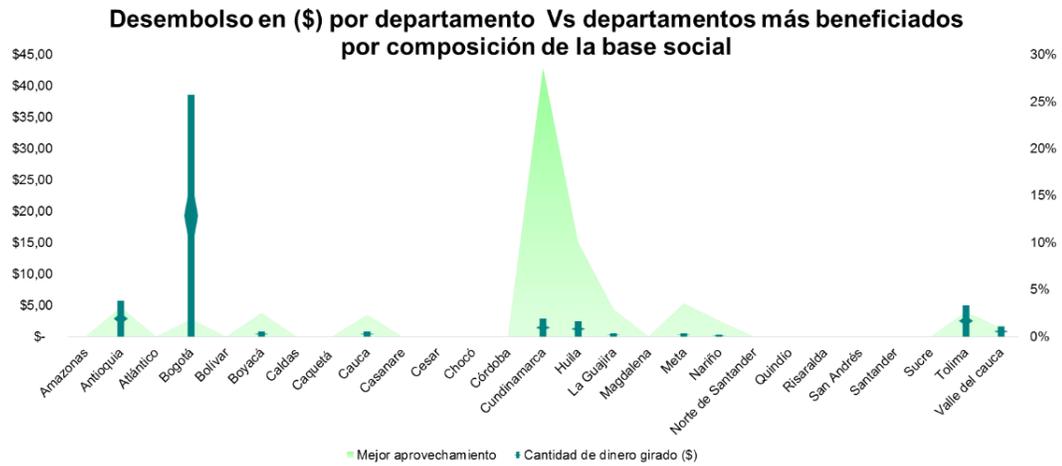


Ilustración 30. Giros por tipo de auxilio 2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

De acuerdo con la distribución de la base social a nivel regional los beneficios por concepto de auxilios de solidaridad han tenido mayor participación en Bogotá D.C., seguido por Antioquia, Valle del Cauca y Tolima, sin embargo, aun cuando estas zonas son las que cuentan con mayor número de asociados, son Cundinamarca (81%), seguido de Caquetá (38%) donde se encuentra el mejor aprovechamiento de este beneficio, dada la condición de la base social.



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## PROYECTOS SOCIALES

### Visitas Febor



En respuesta de agradecimiento, compromiso y lealtad con nuestros asociados, iniciamos a partir del mes de agosto de 2019 el programa Visitas Febor, dirigido a los asociados que por su avanzada edad o condición física no pueden movilizarse fácilmente de su residencia.



El objetivo de este proyecto social, es compartir un rato agradable en el hogar de cada uno de nuestros asociados, con el fin, de lograr una interacción cercana con los familiares donde podamos relacionarnos, escucharlos, agradecerles, y actualizarlos en cuanto a los productos, servicios y beneficios que Febor les ofrece.

Con anchetas frutales, muestra de una ofrenda solidaria, realizamos 26 visitas a nuestros asociados que en esta oportunidad son adultos mayores de 80 años.

### Actividades solidarias de apoyo a fundaciones



Febor llevo a cabo una alianza con la fundación Copservir, organización cooperativa que busca apoyar las poblaciones vulnerables de Colombia, enfocada fuertemente en ayudar a los niños y adultos con cáncer y VIH, propios de la fundación Copservir y de otras como fundación Sol en los Andes, fundación Dando con el Corazón, fundación Emilio, fundación Sanar, entre otras.

Por medio de donaciones y actividades de integración, Febor ha logrado ser parte de pequeños aportes con grandes frutos para mejorar la calidad de vida de estas personas. En junio se llevó a cabo la campaña “Viste tu corazón con Amor”, donde nuestros asociados y empleados donaron ropa, juguetes y

artículos de higiene que fueron entregados a la fundación Copservir para los niños de poblaciones vulnerables, en octubre compartimos un desayuno nutritivo con los niños que padecen de cáncer en las instalaciones de la fundación Sol en los Andes y en diciembre estuvimos presentes en la novena navideña preparada por Copservir donde gracias a las donaciones recibidas por parte de nuestros asociados y empleados logramos entregar juguetes para la navidad de más de 40 niños y niñas. La participación de la Cooperativa a través de este tipo de acciones de carácter voluntario son actos que reconfortan el espíritu social que todos los que hacen parte del movimiento cooperativo están liderando.

## CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS

Como resultado del buen desempeño de Febor en diferentes ámbitos durante 2019, recibió importantes reconocimientos y certificaciones resaltando su labor con la comunidad.

### GLOBAL BUSINESS CORPORATION



Premiado por su naturaleza cooperativa de ahorro y crédito en la categoría de responsabilidad social empresarial y liderazgo, la cual mide el apoyo que la empresa proporciona al desarrollo profesional, humano de sus trabajadores, de sus asociados, así mismo, el aporte de la cooperativa a la comunidad en general.

### BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL



Reconocimiento por ser un modelo de desarrollo desde las realidades y capacidades de la comunidad.

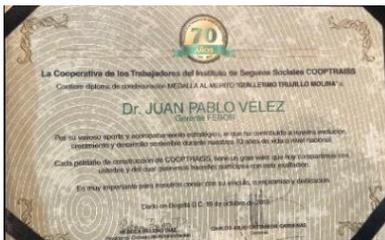


## GREAT PLACE TO WORK



Certificación por contar con políticas y prácticas de ambiente laboral que generan confianza y compromiso organizacional.

## COOPTRAISS



Medalla al mérito al gerente de Febor por la práctica de principios y valores cooperativos, especialmente de cooperación entre cooperativas, el cual ha contribuido a la evolución, crecimiento y desarrollo sostenible de la entidad.

103

## ASORIESGO



Reconocimiento por su impulso, acción constante y su buen hacer en la administración del riesgo.



## CONFECOOP



Renovación del sello 100% cooperativo reconocimiento a su autenticidad y al desarrollo de sus actividades basado en los principios cooperativos para generar bienestar a los asociados y la comunidad.

## COLABORADORES



104

Para Febor, el valor que aporta su talento humano es una gran ventaja competitiva, la Entidad se asegura que su salud, seguridad, crecimiento personal y profesional sean gestos primordiales para su bienestar, productividad que promueva la sana convivencia y felicidad en el trabajo alineados al cumplimiento de objetivos propuestos.

Es por esto que se impulsan la educación, el deporte, la vivienda y el bienestar en general a través de beneficios como soluciones de crédito y otras actividades preparadas por la Cooperativa para estar al lado de sus colaboradores. Con esta práctica y gracias a la experiencia de sus empleados fue que Febor obtuvo el reconocimiento Great Place To Work por su generación de confianza y compromiso organizacional.



La planta de personal de Febor Entidad Cooperativa tiene la siguiente composición:

Tabla 14. Estructura Organizacional 2019

CARGO	CARGOS	PORCENTAJE
Gerente	1	2,22%
Directores	3	6,67%
Jefes	5	11,11%
Coordinadores	5	11,11%
Analistas	9	20,00%
Asesores Comerciales	16	35,56%
Auxiliares, Aprendices	6	13,33%

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

De la anterior base se encuentran en su totalidad vinculadas 45 personas a 31 de diciembre de 2019, cuya base está compuesta por 73,33% mujeres y 26,66 hombres, promoviendo la equidad de género.

105

Entre los beneficios con que cuenta Febor para sus empleados se encuentra ayudas económicas en créditos en líneas de libre inversión, vivienda educativo y disciplinas deportivas, que buscan motivar a los colaboradores en el crecimiento personal y profesional.

Respecto a estas ayudas económicas en el año 2019 las utilidades fueron las siguientes:

Tabla 15. Beneficios por líneas para empleados en 2019

Línea	Colocaciones	Saldos capital
Libre inversión	\$ 140,82	\$ 58,23
Educativo	\$ 94,02	\$ 22,54
Vivienda	\$ 83,92	\$ 83,57
Disciplinas deportivas	\$ 0,75	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 319,51</b>	<b>\$ 164,34</b>

Fuente: Sistema de información Febor, 2019

De los auxilios concedidos para créditos educativos y de disciplinas deportivas se otorgaron un total de \$28,21 millones, de los cuales se benefició el 43% de la planta de personal.

Entre otras actividades se llevaron a cabo celebraciones de día de los padres, paseo institucional, cena de despedida de año, entre otras que contribuyen al buen ambiente laboral haciendo un pequeño reconocimiento a la labor diaria ejercida por nuestros colaboradores.



## EVOLUCIÓN DE LA COOPERATIVA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

Han transcurrido 10 años desde el momento en el cual recibimos la Cooperativa posterior a la intervención de la Superintendencia de Economía Solidaria, lo que generó muchas lecciones aprendidas y sobre todo un compromiso para demostrar que los momentos difíciles se superaron con lo cual se establecieron las bases para avanzar en el camino de la solidez financiera, el crecimiento no solo en materia económica sino también en el fortalecimiento del vínculo cooperativo con una organización equitativa, eficiente, dinámica y comprometida con la transformación de la sociedad aportando en el bienestar y desarrollo de los asociados, empleados y familias que directa e indirectamente se benefician.

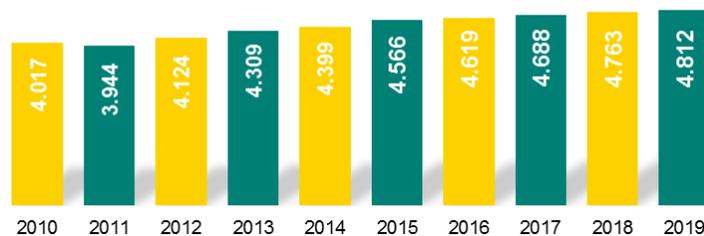
Por esto es importante hacer una referencia particular de estos 10 años de gestión enmarcados en nuestras labores principales de ahorro, crédito, fortalecimiento de la base social y por supuesto, la generación de excedentes como elemento fundamental del retorno cooperativo.

107

### Base social 2010-2019

La evolución de nuestra base social marca una tendencia creciente, entre el año 2010 a 2019 hemos crecido aproximadamente en 790 asociados admitidos\*.

Asociados admitidos 2010 -2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



VIGILADO



Es importante tener en cuenta que este crecimiento se logra gracias a los buenos resultados de Febor que se pueden evidenciar en la evolución de la entidad, y por supuesto gracias a la confianza y gratitud de los asociados.

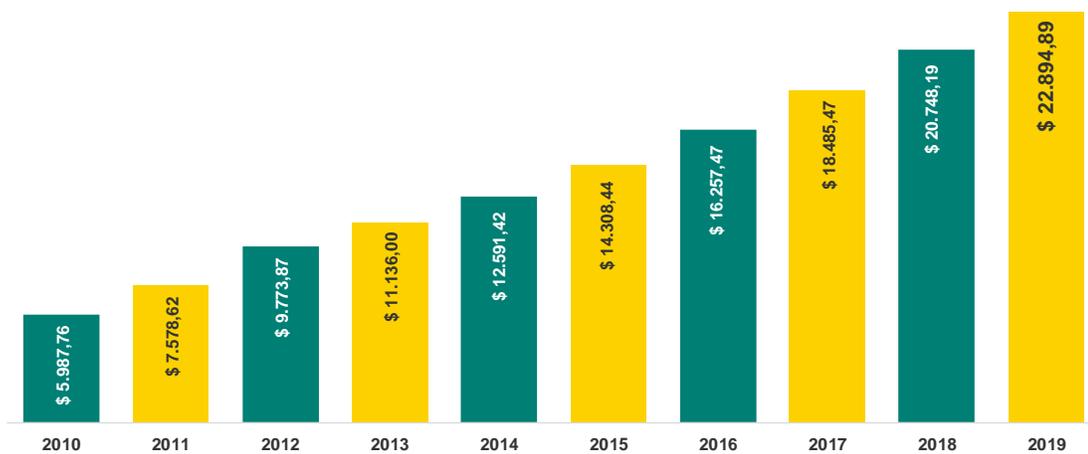
Entre algunas estrategias implementadas, las más importantes fueron:

- Presencia institucional en actividades del emisor a sus funcionarios y empleados.
- Posicionamiento de marca mediante branding estratégico.
- Promoción de la cooperativa por parte de otros asociados generado por servicios con experiencia positiva.

## Aportes 2010-2019

La cuenta de aportes muestra un crecimiento constante, comparando 2019 frente a 2010, tenemos \$16.907,13 millones más que en dicho año, un crecimiento promedio año de \$1.878,57 millones de pesos y un crecimiento porcentual en este período de tiempo del 282,36%.

Aportes sociales  
2010-2019



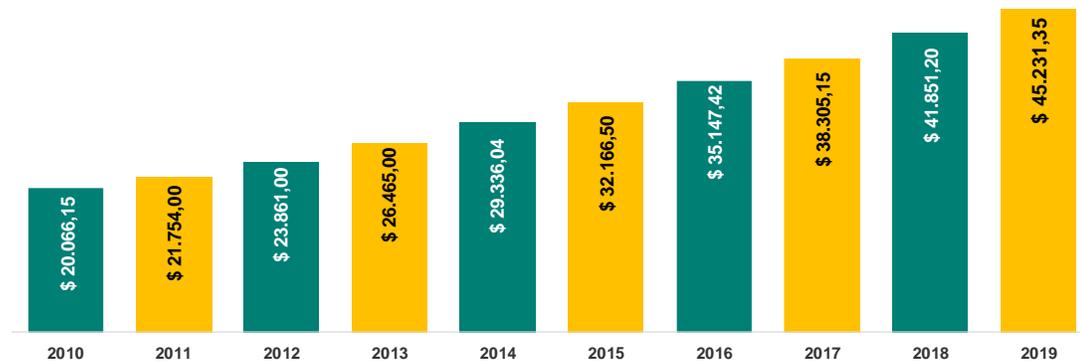
Fuente: Sistema de información Febor, 2019



## Depósitos de ahorro especial - DAES 2010-2019

La cuenta de DAES muestra un crecimiento constante, comparando 2019 frente a 2010 tenemos \$25.165,20 millones más que en dicho año, un crecimiento promedio año de \$2.796,13 millones de pesos y un crecimiento porcentual en este período del 125,41%.

**DAES**  
Déposito de ahorro especial  
2010-2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

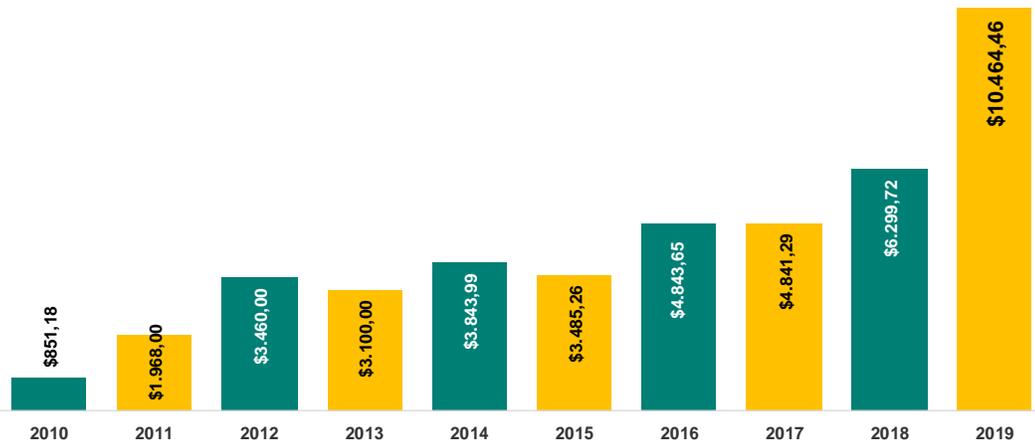
## Ahorro voluntario 2010- 2019

El ahorro voluntario es una cuenta cuyo comportamiento fluctúa permanentemente en el entendido de ser un ahorro a la vista, el año 2019 marca un hito en el resultado de la cuenta cerrando con un saldo de \$10.464,46 millones teniendo en cuenta la consignación de los intereses de los depósitos de ahorro especial, de igual forma se puede observar que para el año 2010 la cuenta correspondía a \$851,18 millones con un crecimiento promedio año tras año de \$1.068,14 millones y un crecimiento porcentual de 1.129,40% durante estos 10 años.



Es así como se refleja la confianza por parte de los asociados depositando en la Cooperativa recursos propios como generados de la actividad financiera de la entidad con lo cual se genera una fortaleza patrimonial y operacional.

### Ahorro Voluntario 2010-2019



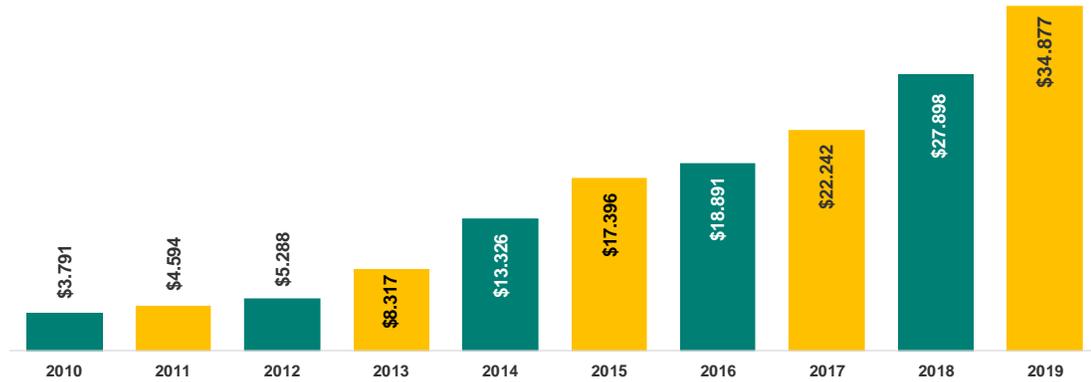
Fuente: Sistema de información Febor, 2019

### Certificados de Depósito a Término – CDATs 2010- 2019

El ahorro de nuestros asociados en CDATs, muestra un crecimiento constante, mucho más marcado durante los últimos años 2017 a 2018 y 2018 a 2019, teniendo en cuenta los beneficios en tasas de interés otorgados. Comparando 2019 frente a 2010, tenemos \$31.086,13 millones más que en el 2010, un crecimiento promedio año de \$3.454,01 millones de pesos y un crecimiento porcentual de 819,95% en el período transcurrido.



## CDATS Certificados de depósito a término 2010-2019

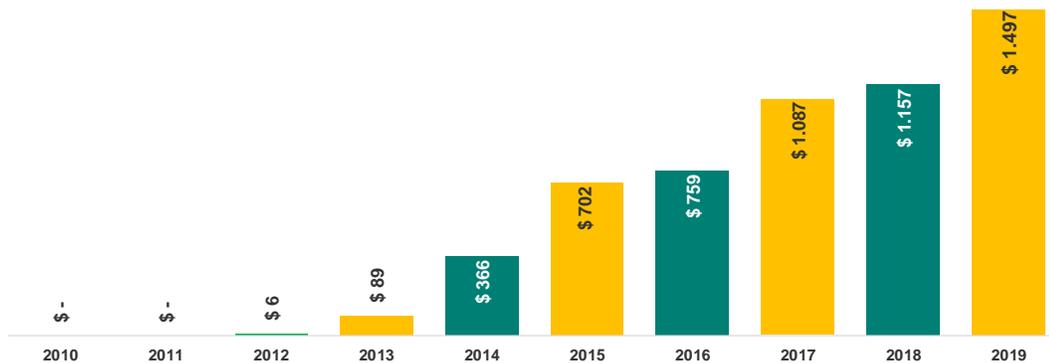


Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## Ahorro Contractual 2010- 2019

Este producto que inició en el año 2012 con una base de \$6 millones se encuentra al corte del 2019 con un saldo de \$1.497 millones lo que representa un crecimiento porcentual del 24,857%, comparándolo también frente a 2012 el crecimiento en millones es de \$1.491,39 con un crecimiento promedio anual de \$187,17 millones.

## Ahorro contractual 2010-2019



Fuente: Sistema de información Febor, 2019

## Cartera de créditos 2010- 2019

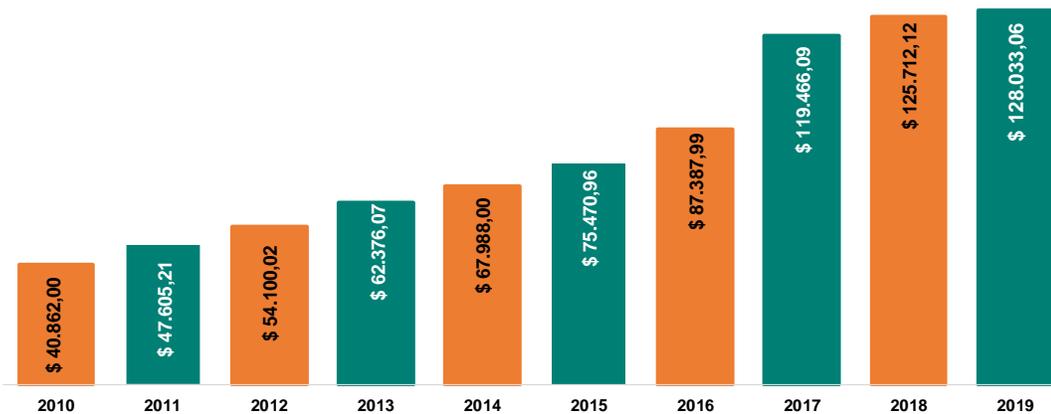
En cuanto a cartera su comportamiento también ha sido creciente, con algunos años de mayor representación, derivado de campañas de créditos específicas, todas enmarcadas en generar una solución a las necesidades de nuestros asociados.

Durante estos 10 años se llevaron a cabo campañas para la realización de compras de cartera, en 2016 el lanzamiento de la línea Febor 80 años como parte de la celebración y el lanzamiento del crédito de consumo en el año 2017 que unificó las diferentes líneas de crédito existentes hasta esta fecha que generó cambios relacionados con un horizonte de plazos mucho más amplio que se incrementó hasta los 108 meses para la línea de consumo y hasta 240 meses para la línea de vivienda, esta situación particular hizo que nuestra colocación estuviera por encima del promedio con un resultado por \$59.393,00 millones frente al promedio anual de \$34.123,00 millones, siendo una cifra histórica durante estos 10 años.

112

De igual forma en este período el promedio de crecimiento anual de nuestra cartera es de \$9.685,67 millones.

**Cartera de créditos  
2010 -2019**



Fuente: Sistema de información Febor, 2019



VIGILADO



Los resultados económicos de estos 10 años marcan hitos importantes del crecimiento de nuestra cooperativa, alcanzando en nuestra actividad de ahorro y crédito un desarrollo permanente, una fortaleza patrimonial que obedecen al cumplimiento de los lineamientos trazados desde el Estatuto Social y el liderazgo de quienes han asumido los órganos de administración, control para que estos 10 años sean sinónimo de construcción, aprendizaje y direccionamiento estratégico basado en un modelo cooperativo sólido y con efecto multiplicador.

Febor Entidad Cooperativa es un ejemplo a seguir por muchas otras cooperativas, demostrando que es posible renacer, reinventarse y fortalecer los lazos de unión que han generado los resultados económicos, sociales, educativos que nos hemos propuesto, y que marcan la pauta para continuar por muchos años.



## EVOLUCIÓN PREVISIBLE

Febor Entidad Cooperativa es una entidad en marcha, con un futuro estable y con un crecimiento constante para los próximos 5 años, generando un posicionamiento en el sector solidario siendo una cooperativa modelo para otras entidades contando con una participación activa en función de la defensa, protección de la economía solidaria para el desarrollo económico, social y ambiental que genera beneficios no solo para sus asociados sino para la comunidad a nivel nacional.

La Cooperativa continuará el proceso de mejoramiento en términos de crecimiento y generación de soluciones de ahorro, crédito y gestión social para los asociados, empleados y demás partes interesadas, esto se logra en una combinación de optimización de procesos, desarrollo de una oferta integral de servicios, transformación tecnológica e innovación, gestión de riesgos y continuidad al modelo de negocio fundamentado en los principios cooperativos.

Los años 2020 y 2021 son fundamentales en la consolidación del plan de direccionamiento estratégico y que para el siguiente año se encuentran abanderados con la adopción y aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS propuestos por los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas – ONU en el año 2015 como “ un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (ONU, 2019), y de esta forma convertir a la cooperativa en una entidad activa en función de garantizar la aplicación de los 17 ODS generando un impacto económico, social y ambiental que amplía el contexto de su evolución.

## VISIÓN 2020 - Febor en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Para Febor Entidad Cooperativa nuestra motivación día a día es generar un impacto positivo en nuestros asociados a partir de cada una de las actividades



VIGILADO



que se realiza, buscando así un equilibrio desde el eje económico, social y ambiental, entendiendo que desde nuestra esencia cooperativa se ha encaminado a dar cumplimiento a los 7 principios cooperativos que a la vez se encuentran estrechamente relacionados con los objetivos de desarrollo sostenible - ODS, entendiendo que las cooperativas somos organizaciones sostenibles, participativas y comprometidas con la comunidad.

Por esto y muchas más razones en el año 2020 Febor Entidad Cooperativa hará especial énfasis en la divulgación permanente de los objetivos de desarrollo sostenible alineados con las prácticas cooperativas que son el ADN de cada uno de los proyectos en los cuales nos comprometemos.

Parte de las acciones que se encuentran orientadas al acompañamiento de nuestros asociados, colaboradores y demás partes interesadas en el mejoramiento de las condiciones de vida, fortalecimiento de los mecanismos de participación e inclusión social igualmente la forma de promoción de la educación como parte del fomento de buenas prácticas que vinculan nuestros esquemas de bienestar para la comunidad.

115

De esta manera Febor demuestra su compromiso con un mundo mucho más incluyente, impulsando la generación del triple impacto desde lo económico, lo social y lo ambiental, ratificando así un modelo cooperativo con el desarrollo sostenible.

La invitación es a generar un compromiso de parte de todos los asociados, colaboradores y demás partes interesadas en la promoción, divulgación y aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles inmersos en nuestro modelo cooperativo, con iniciativas que ya hacen parte de nuestro día a día, por ejemplo, la promoción de la transformación digital aportando en la generación de soluciones innovadoras que faciliten su gestión transaccional, contando con diferentes canales para disposición de los asociados según su necesidad como también en función de hacer que los procesos sean mucho más eficientes. Esto de la mano de una visión de protección del medio ambiente en donde generamos campañas a través de las diferentes redes



sociales brindando información de forma ágil, segura y dirigida de acuerdo con el conocimiento de nuestros asociados.

Por cada uno de los objetivos estratégicos y de acuerdo con cada perspectiva en el 2020 estaremos impulsando diversas pautas que contemplen la promoción de esquemas de desarrollo sostenible como parte integral de nuestro modelo cooperativo y contamos con la disposición de ustedes nuestros asociados para reflejar este resultado.

## Alineación e incorporación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en nuestros objetivos estratégicos

### Perspectiva de Asociados



## Perspectiva Financiera



117

## Perspectiva Procesos



VIGILADO



## Perspectiva Aprendizaje



Estar a la vanguardia en esquemas de canales de atención y digitalización ha sido una oportunidad importante para brindar a los asociados productos de fácil utilización con aplicación de procesos sencillos, eficaces y con disponibilidad inmediata, es por eso que en el 2020 la cooperativa seguirá potencializando la utilización y consolidación de todos los canales de atención con prioridad en los digitales, pues permite una mayor autonomía para los usuarios. Ahora bien, esto también va de la inversión en tecnología y fortalecimiento de redes que incluyen el mejoramiento de la página web, actualizaciones de la cooperativa digital, nuevos canales de transacción como Puntos Vía Baloto y Credicorp Capital, este último con la disposición inmediata del recibo de pago en alianza con diferentes entidades financieras.

Nuestros asociados realizan más de 412.621 transacciones a través de los diferentes canales dispuestos.

Nuestra estrategia busca generar ofertas de productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los asociados, entendiendo la diversificación de portafolios que el mercado está generando.

Para el 2020 nuestra entidad tiene como estrategia de mercadeo la vinculación y función de más cuentas de nómina a través de los productos que ofrecemos a nuestros asociados, con el fin de generar mayor utilización y promoción de la tarjeta débito y lanzamiento de la tarjeta de crédito Visa – Febor que reconoce e incentiva a todos los asociados y futuros asociados buscando la dinamización de los productos de crédito existentes con una mejor experiencia de servicio.

Así mismo, la implementación de simuladores de créditos y ahorros, sistemas de biometría complementan la estrategia digital, facilitando el acercamiento con los asociados, el conocimiento del cliente y la conformación de estructuras de análisis de datos que fortalecen la adopción de estrategias comerciales.

Por último y en línea con el enfoque social el 2020 estará enmarcado en la visibilidad del esquema de Transferencia Solidaria, disponiendo para todos los asociados su extracto de beneficios no solo económicos sino también beneficios sociales derivados de la asignación de auxilios de educación, solidaridad, la participación activa en eventos desarrollados por la cooperativa y los cuales se perciben todos los días con la utilización de servicios, reconocimiento de tasas de ahorro superiores a las que brindan las entidades financieras, retiros sin costo y devolución del cobro de comisiones, programas de formación en línea y de forma presencial, participación en actividades gremiales que incluye congresos, seminarios, pasantías, entre otros. Poner a disposición de todos los asociados esta aplicación tecnológica permite que todos sean conscientes de las ventajas que ofrece ser parte de una cooperativa, cuantificando los beneficios obtenidos por cada una de las actividades que genera valor agregado en la entidad, entendiendo de esta forma el rol de usuario de cada asociado y lo que esto representa tanto como oportunidades para el mismo asociado como para su núcleo familiar, siendo la primera comunidad con la cual se busca atender y satisfacer necesidades.

El diferencial solidario está dado por ese valor agregado que nos da una ventaja competitiva frente a otras entidades y a otros sectores, por ello, hemos querido destacar lo importante que es para Febor satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados mediante la implementación del proyecto de





# INFORME DE GESTIÓN 2019



Transferencias Solidarias que tiene como objetivo brindarle al asociado información real y consolidada de los beneficios que le han sido trasladados a él y a su núcleo familiar por medio de nuestros productos, servicios, convenios, auxilios, actividades sociales, programas de educación entre otros.

A través de una plataforma tecnológica, para el año 2020 queremos que nuestros asociados puedan consultar esta información de forma autónoma y la tengan disponible oportunamente.



## CUMPLIMIENTO DE NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

Febor Entidad Cooperativa da cumplimiento a las leyes de forma oportuna en lo que refiere a la propiedad intelectual y de derechos de autor, estableciendo programas de sensibilización en todos los empleados y asociados para dar cumplimiento a las normas legales. Adicionalmente, dispone de la información que es requerida por parte de órganos de control.

Todas las compras y adquisiciones de bienes y servicios, incluyendo software se efectúan cumpliendo los requisitos de ley establecidos, pagando los impuestos fijados y dentro de la normatividad vigente. En el caso de software, todos los programas instalados se utilizan de conformidad con sus respectivas licencias de uso. Igualmente, los equipos de cómputo y telecomunicaciones son de legítima procedencia, que la Cooperativa cuenta con el correspondiente inventario del software que utiliza y lleva control de instalación dependiendo del licenciamiento requerido.

121

La Cooperativa continúa en la implementación de sistemas de información robustos, que han requerido de la adopción de normas en materia de seguridad informática para generar confianza en el desarrollo de nuestras operaciones. A la fecha la Cooperativa da cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 a través de la cual se creó el RNBD – Registro Nacional de Bases de Datos. Por lo tanto, ya se encuentran registradas las bases de datos,

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12, nos permitimos informar que la Cooperativa cumplió durante el período 2019, sus obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social. Igualmente, informamos que son correctos los datos sobre los afiliados al sistema de seguridad social y que la Cooperativa como aportante se encuentra a paz y salvo en el pago de aportes al cierre del ejercicio de acuerdo con los plazos fijados. No existen irregularidades contables en relación con aportes al sistema, especialmente las relacionadas con bases de cotización, aportes laborales y patronales.





# INFORME DE GESTIÓN 2019



Febor Entidad Cooperativa mantiene pólizas que amparan los activos de la entidad contra todo riesgo y la cartera cuenta con un amparo por muerte e incapacidad, sujeto a los requisitos y condiciones generales de la póliza. Así mismo, los depósitos de ahorro están protegidos a través de Fogacoop, dentro de los parámetros establecidos por dicha entidad.

