

# **INFORME DE GESTIÓN** **AÑO 2018**

PRESENTADO POR EL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA A LA ASAMBLEA  
GENERAL ORDINARIA DE DELEGADOS 2019



***¡Contamos contigo,  
cuenta con nosotros!***

## Consejo de Administración



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

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

2

## Junta de Vigilancia y Revisoría Fiscal



**Primera Línea (de izquierda a derecha)**  
Juan Carlos Bermeo Soto (Miembro principal)  
Epaminondas Huérfano Silva (Miembro principal)

**Segunda Línea (de izquierda a derecha)**  
Doralba Muñoz Lopera (Revisora Fiscal)  
Wilfredo Perna Contreras (Miembro principal)

## Comité de Gerencia



**Primera Línea (de izquierda a derecha)**  
Ingrid Yamile Polo Caita - Jefe Operativo  
Lina María López Meléndez – Jefe Jurídica  
Laura Sánchez – Jefe de Comunicaciones y Mercadeo  
Ana Isabel Piñeros Sánchez – Jefe Talento Humano  
Edmer Ortigón - Jefe de TI (Ausente)

**Segunda Línea (de izquierda a derecha)**  
Claribel Meneses B. – Directora Contable y Financiera  
Diana Patricia Cabrera E. – Directora Riesgos y Calidad  
Juan Pablo Vélez Góez – Gerente  
Johana Paola Cortes G. – Directora Servicio al Asociado  
Ana Teresa García Carrillo - Asistente Gerencia

# CONTENIDO

3

ENTORNO MACROECONÓMICO

ENTORNO FINANCIERO

ENTORNO ECONOMÍA SOLIDARIA

- 1) MEMBRESÍA ABIERTA Y VOLUNTARIA
- 2) CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS
- 3) PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS
- 4) AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA
- 5) EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN
- 6) COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS
- 7) COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

CUMPLIMIENTO DE NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR

EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA EMPRESA

ANEXOS

## ENTORNO MACROECONÓMICO

Aunque el 2018 fue un año de elecciones y señales de inestabilidad en los mercados internacionales, los dos indicadores más relevantes de la salud macroeconómica de un país como lo son el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y la inflación, arrojaron resultados aceptables para Colombia en el 2018. Ese crecimiento del PIB cercano a los 2,7% se explica en parte, gracias al fortalecimiento de la demanda interna que se refleja en el consumo de los hogares según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

4

Hay que decir que la confianza de los ciudadanos que es la que explica el comportamiento del consumo de los hogares tuvo un pequeño repunte al final del año, pero la tendencia previa indica que los colombianos han tenido cautela frente a las incertidumbres del mercado.

Los precios del petróleo ayudaron a la economía nacional hasta el penúltimo trimestre en el cual cayeron. Es de resaltar que después de varios años difíciles el precio del petróleo tuvo un mejor comportamiento y con este, también mejoró la demanda externa. Esta demanda se evidenció en el incremento de las exportaciones industriales y agroindustriales.

Las inversiones internacionales llegaron al sector turístico y también se invirtieron recursos de cooperación internacional en el sector rural. Contra algunas proyecciones, los indicadores en diferentes sectores como la industria y el comercio repuntaron. Por estas razones también es entendible que la tasa de desempleo se haya mantenido por debajo de los dos dígitos lo cual es una buena señal a pesar de diversas dificultades en algunas industrias.

La inflación, entendida como el incremento sostenido del nivel de precios en un periodo determinado en un país, tuvo un comportamiento en 2018 sin mayores preocupaciones. La junta directiva del Banco de la República fijó a comienzos del año el rango de (2–4 %) la cual se cumplió al cerrar en 3,18%.

Si la tendencia de la inflación se mantiene y las tasas de intervención por cuenta del Banco de la República también, podrían esperarse algunas buenas noticias y un ambiente propicio tomar medidas que promuevan la inversión y aumenten el empleo, de cara a una recuperación de la economía nacional.

En términos generales podemos decir que los indicadores del país al cierre de 2018 indican que la economía nacional no brilló pero se mantuvieron las variables más importantes estables, lo cual debe leerse como un aspecto positivo. No obstante, hay también algunos puntos que se deben tener en cuenta para prever lo que pasará en este 2019:

- 1) La preocupación por las medidas que se tomen para reducir aún más el déficit en cuenta corriente y el desbalance externo.
- 2) La forma en que se ponga en práctica la denominada ley de Financiamiento, que es finalmente una reforma tributaria la cual, si no recauda al menos el 50% de lo previsto por el gobierno se podría ver un recorte en el gasto público, lo cual afectaría negativamente a algunos sectores conexos.
- 3) La incertidumbre por la economía internacional se mantendrá. La postura de Estados Unidos y China, frente a sus relaciones comerciales sumado a la situación económica de países como Argentina, Turquía y la situación política de Venezuela, entre otras.
- 4) La vulnerabilidad de nuestra economía a raíz de los problemas fiscales y el desbalance externo obliga a ser prudentes en proyecciones y estar atentos a las medidas del gobierno al respecto. En el ámbito internacional hay que revisar el comportamiento de la tasa de cambio y el precio del petróleo, y sus efectos en las exportaciones e importaciones.
- 5) Los resultados de la ley de financiamiento, a sabiendas que no será una solución definitiva, han generado malestar en varios sectores que muy seguramente anunciarán re ajustes de presupuestos y plantas de personal, lo que a la postre podría ser una mala noticia para el empleo.
- 6) La dinámica de la economía digital, la apuesta por las empresas creativas que hacen parte de la llamada economía naranja y otros emprendimientos, emergen en el 2019 como una alternativa de empleo y de innovación.
- 7) La confianza inversionista y sobre todo, la confianza de los hogares en medio de un mundo agitado y con profundas divisiones políticas y sociales, ambientales y tecnológicas. Hay que estar atentos a estos temas pues es finalmente la confianza el pequeño engranaje que hace mover a todo el motor de la economía de un país.

## ENTORNO FINANCIERO

En cuanto a la actividad financiera, la demanda de crédito fue bastante moderada en especial en la modalidad de crédito comercial la cual mostró una contracción del 2%, seguida por un bajo crecimiento de las carteras las de consumo y microcrédito. La mayor liquidez del sector por la baja demanda de crédito, explica en parte la disminución de las tasas de captación del sector financiero que se evidenció en la DTF al pasar del 5,29% el 7 de enero de 2018 al 4,54% el 31 de diciembre del mismo año.

En el portafolio de crédito, los bancos comerciales redujeron su tasa durante el 2018 en la modalidad de vivienda al pasar del 11,62% en enero de 2018 al 10,58% en diciembre del mismo período, lo cual fortalece el interés de los colombianos en la adquisición de vivienda. En el sector cooperativo, este producto pasó del 13,10% al 10%; en la tasa de colocación para créditos de 5 años en adelante. En el caso de los bancos comerciales, la tasa de colocación para consumo presentó un aumento, pasando de 14,48% al 15,47%, mientras que en las cooperativas solo presentó variación de 20 puntos básicos al pasar del 19,45 al 19,25% en promedio.

## ENTORNO ECONOMÍA SOLIDARIA

Al culminar el tercer trimestre de 2.018, el sector cooperativo con actividad financiera estuvo compuesto por 5 cooperativas financieras, 1 banco de naturaleza cooperativa, 1 banco (Observatorio No. 47 Unidad de Investigaciones Económicas - Confecoop) de propiedad cooperativa y una compañía de financiamiento de propiedad cooperativa vigilados por la Superintendencia Financiera; y 181 cooperativas autorizadas para ejercer la actividad financiera, vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, para un gran total de 189 instituciones pertenecientes al sector cooperativo que ejercen la actividad financiera.

Según la información reportada a los entes de vigilancia y control, este grupo de entidades atiende las necesidades de financiación, ahorro e inversión de 3.588.534 colombianos de manera directa, lo cual significa que el impacto a nivel de grupo familiar puede estimarse en 12,50 millones de personas. Esta base social se encuentra compuesta por un 47% de asociados hombres y un 53% de asociadas mujeres.

El total activos del sector cooperativo de actividad financiera al corte de septiembre es de \$22,7 billones, con un crecimiento nominal anual del 7,45%. Este comportamiento estuvo determinado por la dinámica en la colocación de cartera que, como se ha visto, muestra una tímida tendencia de recuperación, no obstante, el buen comportamiento en la liquidez del sector, permitió un avance en el saldo de las inversiones y de los fondos de liquidez. En cuanto a la composición de los activos, para el corte no se registran cambios sustanciales, sigue siendo la cartera de créditos el activo más importante con una participación del 80,31%.

El total de pasivos del cooperativismo financiero al cierre de septiembre 2.018 es de \$16 billones, con un crecimiento nominal anual del 6.9%, acorde al comportamiento de la parte activa del balance, con lo cual se garantiza estabilidad en términos de liquidez y eficiencia en el margen de intermediación financiera.

En el mes de octubre de 2018 se llevó a cabo la V Cumbre Cooperativa de las Américas con la participación de diferentes exponentes del sector a nivel mundial y que concluyó con tres compromisos fundamentales: 1. Compromiso Cooperativo por la Defensa del Planeta, que multiplique y sume inteligencia global a todas las iniciativas que están desarrollándose desde a economía

social y solidaria para la construcción de nuevas formas de producir y de consumir que garanticen la sostenibilidad ambiental, social y económica. 2. Compromiso Cooperativo por la Inclusión y Democratización Financiera, para que el ahorro local se traduzca en desarrollo local sostenible, y para contribuir a una nueva arquitectura financiera global que preserve las autonomías nacionales y democratice la gobernanza del sistema financiero internacional. 3. Compromiso de Integración Cooperativa para aportar a la “Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible” (ODS Nro. 17), donde el movimiento cooperativo junto con el resto de los actores de la economía social y solidaria esté en condiciones de traducir la cooperación internacional en proyectos empresarios de desarrollo sostenible que hagan posible el cumplimiento de la Agenda 2030.

En el ámbito de político nacional, importantes dirigentes del sector y algunos congresistas de diferentes partidos, formalizaron la Bancada Parlamentaria del Cooperativismo, cuyo primer avance constituye la aprobación por parte del senado para la integración de una Comisión Accidental de Cooperativismo y Economía Solidaria con el objetivo de fortalecer el trabajo entre entidades públicas y privadas e incentivar el crecimiento del modelo.

Por esta misma línea, en el marco de la celebración de la V Cumbre Cooperativa de Las Américas en Argentina se celebró la firma del “Pacto de Buenos Aires”, para la constitución de un Foro Interparlamentario de Economía Solidaria de las Américas que se preocupe por promover e impulsar el Cooperativismo del continente mediante una legislación que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de la labor cooperativa. Para esta firma asistieron parlamentarios de Latinoamérica (Argentina, Colombia, Chile, Uruguay y Paraguay), organismos de control y supervisión de Argentina, dirigentes cooperativistas, periodistas, académicos, y fue presidido por el Director de Cooperativas de las Américas, Daniel Salerno.

En materia de educación, mediante la circular 001 de 2018 la Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias (UAEOS) lanzó un nuevo Sistema para acreditar formadores, se trata del Sistema Integrado de Información de Acreditación - SIIA, una plataforma que integrará los módulos de trámite, renovaciones, consulta histórica, seguimiento permanente, certificaciones de cursos y reportes estadísticos.

Por su parte, en julio de 2018 el Ministerio de Educación, expidió la Circular Externa No 26 con las orientaciones y criterio para la aplicación de los excedentes de manera autónoma para las cooperativas a financiar cupos y programas en instituciones públicas de educación superior.

En el marco político, como sector solidario se puede concluir que en el 2018 se realizaron varias gestiones importantes. La primera y que promete gran

impacto de concretarse es el que concierne a la posición del nuevo gobierno frente al sector solidario de cara al Plan Nacional de Desarrollo. Al respecto se han realizado un importante trabajo de incidencia en cuatro líneas de acción: 1. Plan Nacional de Desarrollo – PND, 2. Proyecto de ley de financiamiento, 3. Fortalecimiento de la bancada parlamentaria cooperativista y, 4. Fortalecimiento del sistema de supervisión y control estatal; todo esto con miras al fortalecimiento y consolidación de las cooperativas en todo el país y en más sectores de la economía, cuyo gran propósito, objetivos, estrategias y líneas de acción están enfocadas en mostrar las ventajas del modelo cooperativo como ese gran aliado del desarrollo del país.

Colombia recientemente ingresó a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), lo que implicó una serie de compromisos y retos especialmente desde la ciencia y la tecnología donde el requerimiento es asegurar y garantizar beneficios para la población a partir de los avances científicos y tecnológicos, es así como Febor Entidad Cooperativa se une a ésta iniciativa, partiendo de la planeación estratégica y adherida a la mega de la entidad incorporando nuevas versiones en sus sistemas de información, modernizando sus servicios tecnológicos y ampliando la cobertura de los mismos a través de distintas plataformas como es el caso de las aplicaciones móviles y el rediseño de su Cooperativa digital, teniendo claro la comodidad, seguridad y eficiencia para nuestros asociados, herramientas que modernizan y garantizan en gran parte la forma de atención en las diferentes ciudades y puntos.

En el mes de junio, el sector cooperativo con actividad financiera, y en particular el cooperativo de ahorro y crédito, recibió de manera sorpresiva y sincrónica, la expedición de los Decretos 960, 961 y 962 por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Se trata del DECRETO 960 que incorpora al Decreto 2555 de 2010, algunas disposiciones relacionadas con el sector cooperativo que presta servicios de ahorro y crédito y dicta otras disposiciones. Además, compila el Decreto 756 de 2000 en el mencionado Decreto 2555 de 2010, y contempla su aplicación a partir de la fecha, derogando expresamente el decreto 756 de 2000.

El Decreto 961 que incorpora al decreto 1068 de 2015 disposiciones relacionadas con el sector de economías solidarias que prestan servicios de ahorro y crédito. En este Decreto, el gobierno considera que ha “identificado la necesidad de replantear los criterios de incorporación de las normas del sector en aras de optimizar su organización y consulta”, y el Decreto 962 que adiciona el Título 11 a la parte 11 del libro 2 del Decreto 1068 de 2015 sobre normas de buen gobierno aplicables al sector de economía solidaria con servicios de ahorro y crédito, y rige a partir del 2 de mayo de 2019, para las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito y los fondos de empleados de categoría plena, siendo este su régimen de

transición. Su Objeto es proteger, promocionar y fortalecer a las organizaciones de economía solidaria, los recursos captados de sus asociados e implementar esquemas de buen gobierno entre las partes interesadas. En virtud de las modificaciones ordenadas por este decreto, Febor presentara a la asamblea ordinaria de delegados 2019, el proyecto de reforma estatutaria y nuevos códigos de ética y buen gobierno.

Por otra parte, según el reporte de la Superintendencia de Economía Solidaria, las cooperativas de Ahorro y Crédito presentaron los siguientes resultados a cierre de octubre de 2018:

Las cooperativas durante el 2018 reportaron excedentes de liquidez debido a la contención del crédito de consumo. En cuanto a las estadísticas del sector, las cooperativas con actividad financiera presentaron a cierre de octubre un crecimiento en sus activos del 8,12% frente al mismo mes del año anterior, un incremento en su cartera del 7,11% y en depósitos del 11,76%, situación que muestra el incremento de la confianza de los colombianos en las cooperativas con sección de ahorro y crédito.

Las cooperativas con actividad financiera en Colombia son vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y llegan a 181 entidades, asocian a 3.126.254 personas, tienen activos por un valor de \$13,98 billones, cuentan con una cartera de crédito de \$11,29 billones y reportan ahorros por \$7,6 billones. Esta es nuestra industria y dentro de este grupo de entidades se encuentra Febor Entidad Cooperativa.

En el mismo reporte, podemos determinar el ranking de Febor Entidad Cooperativa en las siguientes posiciones: por número de asociados Febor ocupa el puesto 95, por tamaño de activos ocupa el puesto 29; por tamaño de cartera de crédito neta el 25; por volumen de ahorros el 28; por capital social, el 40; por excedentes el 16; por ingresos el 28; por gastos el 34 y por costos de venta el 22.

Para explicar el contexto, podemos decir que a pesar de que Febor es una cooperativa pequeña en número de asociados, ocupando el puesto 95, ha logrado conseguir activos situándose en el puesto 29 de mayor a menor, la proporción de activos dedicado a la actividad de crédito es mayor que la de sus pares (puesto 25), es decir, lleva una mayor proporción de su activo a la actividad que genera sus ingresos operacionales. Por su parte, los ahorros son ligeramente superiores en proporción a los activos de sus pares, por ello se sitúa en el puesto 28, por volumen neto de ahorro.

Febor ejerce su actividad con menos requerimiento de capital (aportes), ocupando por capital social el puesto 40. Con lo anterior, genera excedentes para situarse en el puesto 16, provenientes de ingresos que la sitúan en el

mismo ranking que su cartera ocupando el puesto 28 (es decir tiene tasas similares a las de sus pares), gasta menos en su actividad y paga más por los recursos que usa (ahorros de sus asociados en su mayoría) situándose en el puesto 22 por costo de ventas.

En conclusión, Febor trasfiere mayor beneficio a sus asociados incentivando el ahorro vía tasa, cobra tasas de interés por sus créditos similares y produce un mayor excedente. Es decir, es más eficiente que las cooperativas de su misma actividad y capacidad.

***Fuentes de Información:***

- [www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop)
- [www.ascoop.coop](http://www.ascoop.coop)
- [www.confecoop.com](http://www.confecoop.com)
- [www.fecolfin.coop](http://www.fecolfin.coop)
- [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)
- [www.minhacienda.gov.co](http://www.minhacienda.gov.co)
- [www.orgsolidarias.gov.co](http://www.orgsolidarias.gov.co)
- <http://www.elcolombiano.com>
- <https://www.elespectador.com>
- [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co)
- [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

# 1. MEMBRESIA ABIERTA Y VOLUNTARIA

**La base social de Febor presenta un crecimiento neto en 92 asociados, con un total de 4.744 asociados a diciembre 31 con pago de aportes**



12

Febor cuenta con 4.744 asociados, hombres y mujeres empleados y pensionados del Banco de La República, 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.

Es grato, ratificar que en el 2018 continuo el crecimiento de la base social, llegamos a una población total de 4.744 asociados, un 1,98% más frente al año anterior. Se destaca el crecimiento de Bogotá con 57 asociados y un porcentaje de participación del 57,57% sobre el total de la base. En general, la mayoría de los departamentos aportaron en el crecimiento, exceptuando Valle, Sucre y Caquetá cuya base social disminuyó en 4, 2 y 1 asociados, respectivamente.



Gráfico 1. Evolución Base Social 2014-2018

Es importante tener en cuenta que este crecimiento se logra gracias a la evolución de los resultados de Febor, y por supuesto, gracias a la confianza de los asociados. Dentro de las estrategias de vinculación desarrolladas durante el 2018, las más importantes fueron:

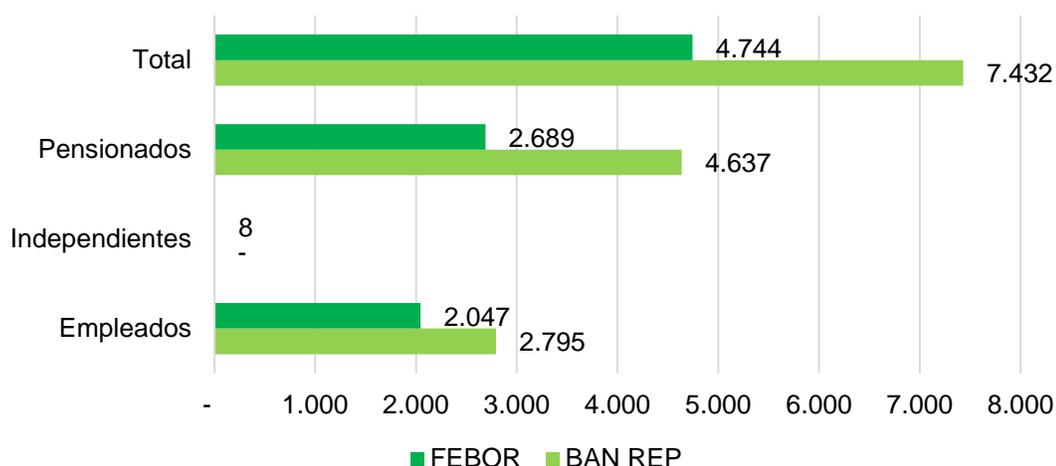
- Acompañamiento en los procesos de inducción de nuevos funcionarios Banrep.
- Presencia institucional en actividades del emisor a sus funcionarios y empleados.
- Posicionamiento de marca mediante branding estratégico.
- Promoción de la cooperativa por parte de otros asociados generado por servicios con experiencia positiva.
- Creación y entrega de guion para la comunicación de los beneficios que ofrece Febor.
- Metas comerciales de vinculación de asociados, seguimiento, llamadas y visitas.

### PERFIL DE NUESTRO ASOCIADO

Para Febor es primordial conocer sus asociados. Tener datos actualizados le permite una mejor segmentación para el ofrecimiento de productos acordes a sus necesidades, y mantener contacto efectivo para la promoción de los mismos.

El insumo de la información es un componente valioso que se convierte en materia prima para la creación de tácticas de mercadeo focalizadas en la segmentación de sus estilos de vida y sus necesidades para las campañas y la ampliación de nuestro portafolio.

Nuestro mercado objetivo ha sido y son los empleados y pensionados del Banco de la República, actualmente Febor vincula el 73% del total de empleados y el 58% del total de pensionados del Banco.



**Gráfico 2 Base social – Penetración de mercado.**  
Fuente: Datos Febor y Banco de la República

Dentro de esta caracterización, el 56,68% de los asociados son pensionados; ellos al igual que los empleados sienten la confianza, y respaldo para mantener su vínculo continuo con la cooperativa. En los últimos años la participación de empleados ha incrementado, también ha nacido una de asociados independientes, representada por 8 personas a diciembre 31.

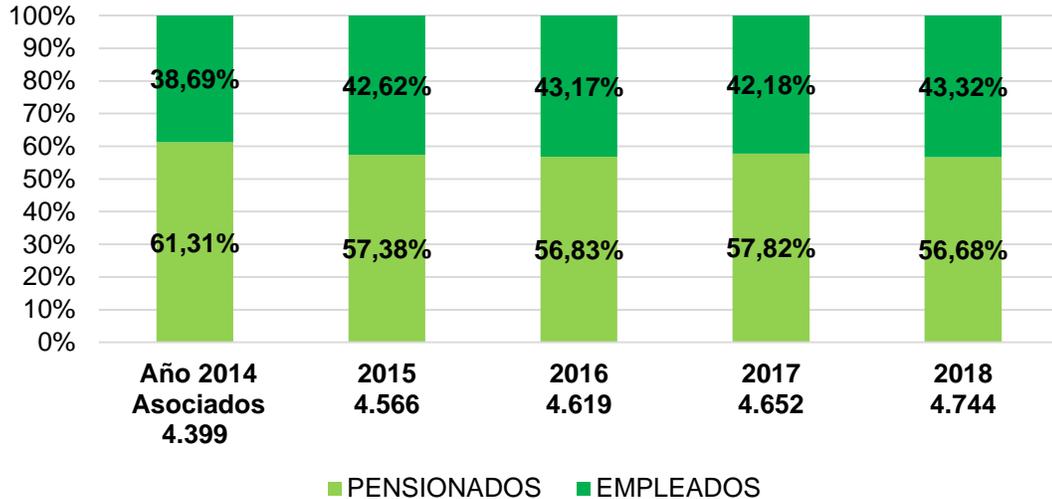


Gráfico 3. Base social – Distribución por actividad.

En cuanto a la distribución por género, durante el transcurso de los últimos 5 años, evidenciamos un leve incremento en la participación femenina, pasando del 38,92% en 2014 al 40,79% en 2018.

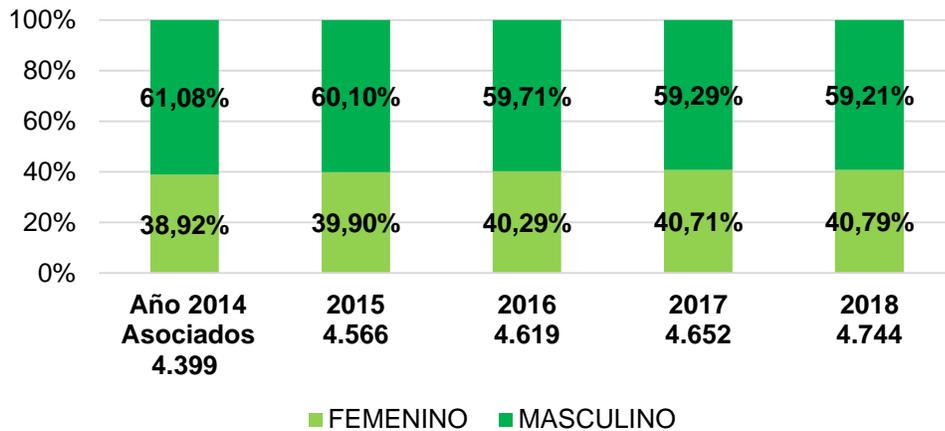


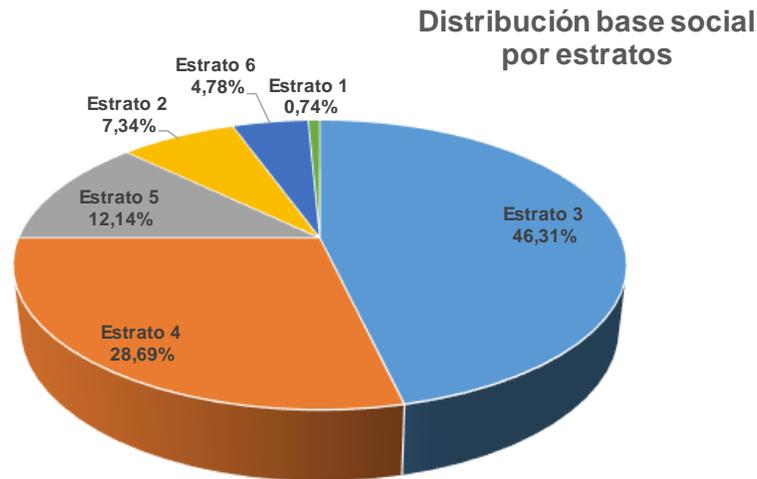
Gráfico 4. Base social – Distribución por género.

El mayor porcentaje de la base social, esta en la capital del país y sus alrededores con 2.866 asociados que representan el 60,41% de la población, seguida de Antioquia con 280 asociados que representan el 5,90% de la base social.

Departamento	2017	2017%	2018	2018%
Bogotá	2.674	57,48%	2.866	60,41%
Antioquia	277	5,95%	280	5,90%
Tolima	248	5,33%	262	5,52%
Valle	223	4,79%	219	4,62%
Atlántico	167	3,59%	175	3,69%
Cundinamarca	149	3,20%	22	0,46%
Risaralda	75	1,61%	78	1,64%
Quindío	72	1,55%	73	1,54%
Bolívar	71	1,53%	77	1,62%
Santander	68	1,46%	70	1,48%
Norte De Santander	65	1,40%	65	1,37%
Nariño	61	1,31%	58	1,22%
Caldas	55	1,18%	54	1,14%
Córdoba	51	1,10%	50	1,05%
Cauca	45	0,97%	46	0,97%
Chocó	43	0,92%	44	0,93%
Magdalena	43	0,92%	42	0,89%
Boyacá	41	0,88%	39	0,82%
Cesar	38	0,82%	38	0,80%
La Guajira	34	0,73%	34	0,72%
Sucre	33	0,71%	31	0,65%
Huila	31	0,67%	31	0,65%
Meta	27	0,58%	28	0,59%
San Andrés	24	0,52%	24	0,51%
Amazonas	23	0,49%	25	0,53%
Caquetá	14	0,30%	13	0,27%
<b>TOTAL</b>	<b>4.652</b>	<b>100%</b>	<b>4.744</b>	<b>100%</b>

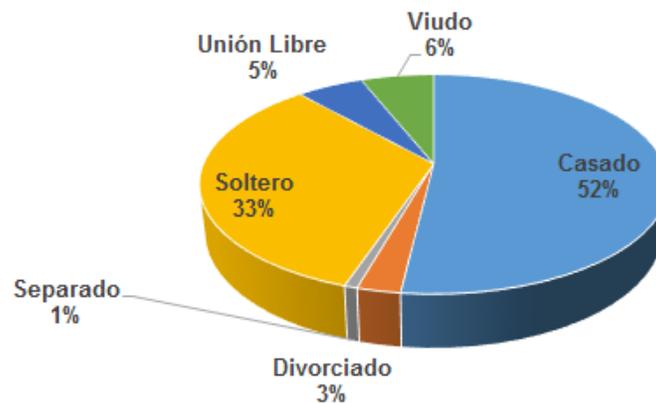
Tabla 1. Distribución por ubicación geográfica 2018

En el proceso de conocimiento del asociado, también hemos logrado consolidar información relacionada con aspectos demográficos tales como el estrato social que demuestran el compromiso que tiene la cooperativa en todos los segmentos, es así como la mayor participación de asociados se encuentra en los estratos 3 y 4.



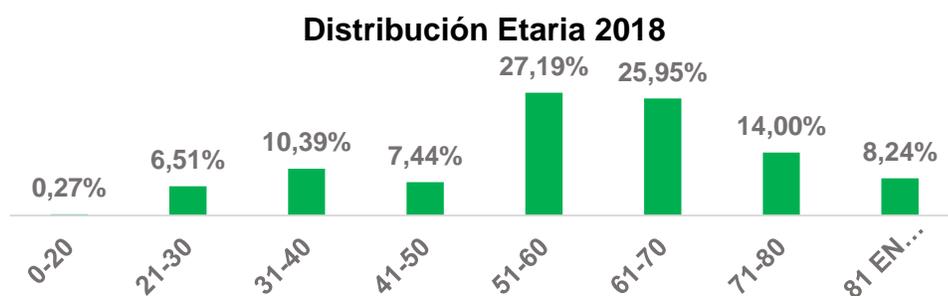
**Gráfico 5. Distribución por Estrato socioeconómico 2018**

Respecto del estado civil la base social, se compone principalmente por asociados casados con un 52% y estado civil soltero que corresponde al 33%.



**Gráfico 6. Distribución por Estado Civil 2018**

De acuerdo con la distribución etaria de los asociados de la Cooperativa, se determina que el 50% se encuentra ubicado en el rango de los 51 y 70 años, en el rango entre 31 y 40 años se ha incrementado la participación, pasando en el año 2017 del 9,57% al 10,39% en el año 2018. Es de interés de la cooperativa en el 2019 seguir mejorando oferta de servicios y los canales para el uso de los mismos con herramientas que conquisten asociados entre los 20 y 40 años.



**Gráfico 7. Distribución Etaria 2018**

### **INGRESOS DE ASOCIADOS**

Durante el año 2018 se realizaron 298 vinculaciones 22 vinculaciones más que el año inmediatamente anterior. De esta base, se tiene un total de 171 nuevos asociados, lo que corresponde a un 57,38%, el 42,62% restante son reingresos, para un total de 127 personas que se reingresan a la cooperativa. Las ciudades con mayor número de ingresos fueron Bogotá con 163, Ibagué con 26 y Medellín con 9.

### **RETIRO DE ASOCIADOS**

Durante 2018, se presentaron 191 retiros, de los cuales 41 que corresponden al 21,47% son por fallecimiento, 144 que son el 75,39 de manera voluntaria y 6 retiros por exclusión que representan el 3.14%. Entre los motivos que agrupamos como “voluntarios” hay unos específicos que encontramos en la llamada de retención que se realiza previo al retiro como son: necesidad de los recursos (Aportes y Daes), liberar capacidad en el desprendible, retiro del banco (desvinculación laboral).

Con las llamadas de retención realizadas se ha logrado cambiar la intensidad de retiro del 4% de las solicitudes presentadas.

Las ciudades que mas retiros presentaron fueron Bogotá con 111 asociados, Ibagué con 14 y Cali con 9. Del total de retiros, el 56,32% fueron hombres y el 43,68%, mujeres.

### **PERFIL TRANSACCIONAL DE ASOCIADOS**

Como parte de las actividades complementarias y asociadas a la implementación del Sistema de Administración de Riesgos de Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, es importante entender y comprender el perfil transaccional de nuestros asociados, es decir, identificar

los comportamientos basados en la adquisición de productos principalmente de ahorro y crédito a través de la Cooperativa.

Es así como se establece que para el año 2018 el producto que más usan nuestros asociados es el crédito, con una participación del 69,52% de nuestra base social con al menos una solución de crédito a través de Febor, lo cual corresponde a un total de 3.298 asociados, de los cuales el 39,78%, es decir 1.312 asociados, tienen solamente este producto con la cooperativa.

En cuanto al uso de productos de ahorro, a cierre de 2018 tuvimos 92 asociados más que en el año 2017 con CDAT. Y del total de nuestra base social tenemos 129 asociados que únicamente hacen uso de este producto.

## 2. CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS

En el ámbito democrático, la Entidad continuó su proceso de construcción colectiva del modelo de gobierno cooperativo, con la participación de sus asociados. Dentro de las actividades democráticas realizadas en 2018, se destaca la Asamblea General Ordinaria de Delegados dentro en la cual se llevó a cabo: las elecciones de los dirigentes para Consejo de Administración, para Junta de Vigilancia y Comisión de Apelaciones.

19

### DELEGADOS, ELECCIÓN Y PARTICIPACIÓN

Febor Entidad Cooperativa, en su extensión de asociados representados principalmente por los delegados, que actualmente está compuesta por 100 delegados con una distribución realizada de acuerdo con la circunscripción de asociados por departamento:

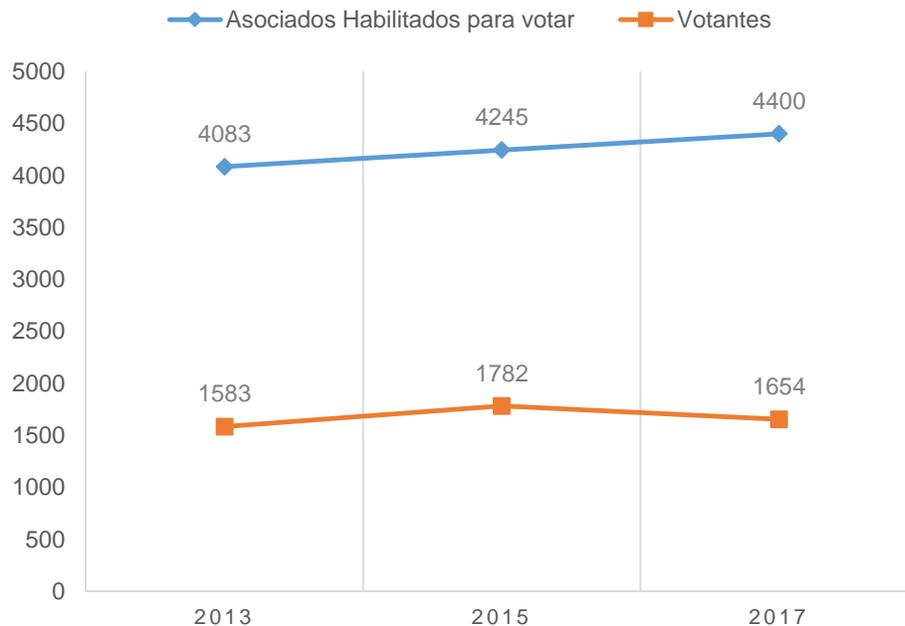
<i>1 Amazonas</i>	<i>6 Antioquia</i>	<i>4 Atlántico</i>	<i>57 Bogotá D.C.</i>
<i>1 Bolívar</i>	<i>1 Boyacá</i>	<i>1 Caldas</i>	<i>1 Caquetá</i> 1
<i>Cauca</i>	<i>1 Cesar</i>	<i>1 Choco</i>	<i>1 Córdoba</i>
<i>1 Cundinamarca</i>	<i>1 Huila</i>	<i>1 La Guajira</i>	<i>1 Magdalena</i>
<i>1 Meta</i>	<i>1 Nariño</i>	<i>1 Norte de Santander</i>	<i>5 Valle del Cauca</i>
<i>2 Quindío</i>	<i>2 Risaralda</i>	<i>1 San Andrés, Providencia y Santa Catalina</i>	
<i>1 Santander</i>	<i>1 Sucre</i>	<i>5 Tolima</i>	

El comportamiento de las representaciones por circunscripción en los últimos 3 periodos de ejercicio de Delegados ha sido el siguiente:

Departamento	2013	2015	2017	≠
Leticia	1	1	1	=
Antioquia	6	6	6	=
Atlantico	3	3	4	↑
Bogotá D.C.	53	54	57	↑
Bolivar	2	2	1	↓
Boyacá	1	1	1	=
Caldas	2	1	1	=
Caquetá	1	1	1	=
Cauca	1	1	1	=
Cesar	1	1	1	=
Choco	1	1	1	=
Cordoba	1	1	1	=
Cundinamarca	1	1	1	=
Huila	1	1	1	=
La Guajira	1	1	1	=
Magdalena	1	1	1	=
Meta	1	1	1	=
Nariño	2	2	1	↓
Norte de Santander	2	2	1	↓
Quindio	1	1	2	↑
Risaralda	2	2	2	=
San Andres, Providencia y Santa Ca	1	1	1	=
Santander	2	2	1	↓
Sucre	1	1	1	=
Tolima	6	6	5	↓
Valle del Caura	5	5	5	=

Tabla 2. Representación delegados las últimas 3 elecciones por zona.

En las últimas tres elecciones de delegados, la participación de los asociados en las votaciones ha sido la siguiente:



**Gráfico 8. Participación de asociados. Habilitados Vs. Votantes**

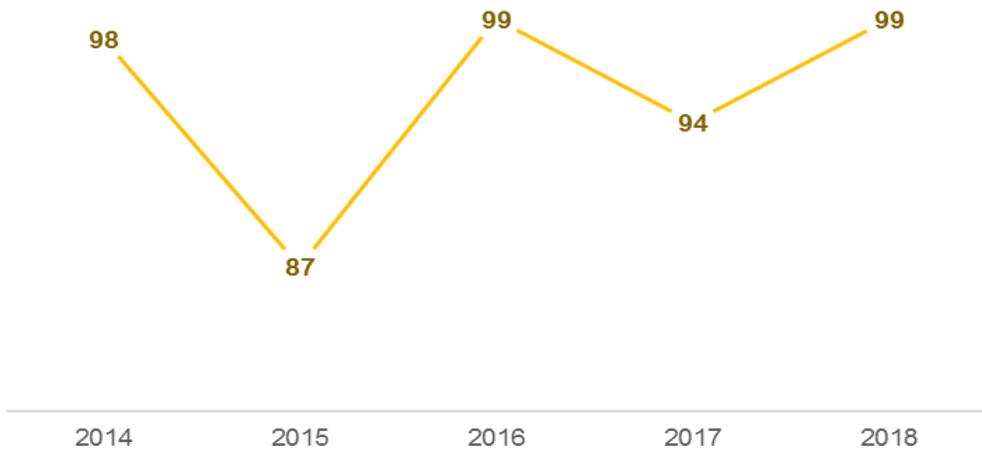
La participación de los asociados en las elecciones de 2017 fue del 37,59% puede considerarse baja, teniendo en cuenta la diferencia entre asociados habilitados para votar y asociados votantes, por lo tanto, es importante reforzar la participación activa en los eventos democráticos que desarrolle la entidad, toda vez que serán los representantes elegidos los que velen por las decisiones más importantes de la entidad.

### **ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE DELEGADOS**

En la participación de los Delegados en las Asambleas Generales de Delegados resaltamos su compromiso y amplia participación, en especial, en la llevada a cabo en el mes de marzo de 2018.

Es importante considerar que la participación de los delegados para las decisiones a su consideración, refleja la responsabilidad otorgada con su votación.

A continuación, se refleja la participación y asistencia de los 100 delegados en las últimas 5 Asambleas Generales Ordinarias de Delegados, en estos años se ha logrado la conformación del quorum deliberatorio para la toma de decisiones:



**Gráfico 9. Participación las últimas 5 asambleas.**

La Asamblea General Ordinaria de Delegados contó con la participación de 99 delegados de 100, conformando el quorum deliberatorio para proceder con la sesión, en la que se trataron y decidieron temas de relevancia como:

- La aprobación de la destinación del excedente cooperativo.
- Reforma estatutaria en la cual se decidió incrementar los aportes mínimos irreductibles de 5.000 a 15.000 SMLMV, modificándose el artículo 73 del Estatuto Social.
- Informe de la comisión para la apertura de la cooperativa. De la explicación del estudio realizado para tal fin y con 69 votos en contra la Asamblea General Ordinaria de Delegados no aprobó la apertura de la Cooperativa.
- Informe de la comisión para la elaboración del reglamento para la elección de la terna de revisor fiscal, aprobada con 83 votos a su favor.



**Registro fotográfico de la Asamblea General Ordinaria de Delegados 2018**

En desarrollo de la Asamblea General Ordinaria de Delegados se llevaron a cabo las elecciones de los miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comisión de Apelaciones con auditoría en tiempo real. Para el sistema de elecciones se contó con un software de votaciones certificado y tótems de control de asistencia para los participantes, lo que permitió verificar transparencia en el proceso y efectividad en los informes estadísticos.



Registro fotográfico de la Asamblea General Ordinaria de Delegados 2018

El resultado de las elecciones para los órganos de dirección y control de la Entidad, fueron:

- *Consejo de Administración:* de 8 planchas postuladas, cada una con un renglón en su contenido para los 7 integrantes de este órgano, fueron elegidos:

**Principales:**

César Augusto Cárdenas Ávila  
Ever Antonio Díaz Salcedo  
Francisco José Peláez Arbeláez  
Fredy Nelson Marín Prieto  
Luis Eduardo Bocanegra Acosta  
Luis Miguel Cataño Cataño  
María Elvira Molano Tamayo

**Suplentes:**

Delia del Carmen Eslava Peñaloza  
Alirio Carrascal Hernández  
Jaime Albeiro Martínez Mora  
Luis Eduardo Fajardo Buitrago  
Juan Enrique Redondo Lopesierra  
Henry Eduardo Peña Sánchez  
José Rafael Torres Acosta

- *Junta de Vigilancia:* de 5 planchas postuladas, cada una con un renglón en su contenido para los 3 integrantes de este órgano, fueron elegidos:

**Principales:**

Epaminondas Huérfano Silva  
Juan Carlos Bermeo Soto  
Wilfredo Perna Contreras

**Suplentes:**

Federico Cardona Muñoz  
Rodrigo Álzate Mejía  
Washington Archbold Lara

- *Comisión de Apelaciones:* de 4 planchas postuladas, cada una con un renglón en su contenido para los 3 integrantes de este órgano fueron elegidos:

**Principales:**

Álvaro Osorio Cortes  
José Antonio Revelo Guerrero  
Saúl Enrique Durán Astudillo

**Suplentes:**

William Muñoz Betancurt  
José Arturo Nader Canchila  
Fabio Sánchez Fajardo

Dentro de las actividades de participación democrática, el Consejo de Administración convocó a los asociados para la conformación de los Comités de Solidaridad y Educación para los cuales se postularon así:

Comité de Solidaridad, Bienestar Social y otros fines: Cumpliendo con los requisitos del reglamento del Fondo de Solidaridad, Bienestar Social y otros fines, fueron designados por el Consejo de Administración en sesión del 14 de julio de 2018, los 4 delegados postulados con la siguiente conformación:

**Principales:**

Fredy Armando Quevedo Ruiz  
Luz Ayhara Torres Forero  
Myriam Posada Zúñiga

**Suplente:**

Nuris María Pineda Gutiérrez

Comité de Educación y Bienestar Educativo: Cumpliendo con los requisitos del reglamento del Fondo de Educación y Bienestar Educativo, los 4 cargos a proveer fueron designados por el Consejo de Administración en sesión del 14 de julio de 2018, fueron postulados 8 delegados, conformados de la siguiente manera:

***Principales:***

Carlos Arturo Rentería Otero  
Diana Milena Rodríguez Solorza  
Nelson Eduardo Riaño Montaña

***Suplente:***

Gerson Rojas Rojas

25

## **SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y SU PARTICIPACIÓN**

El Consejo de Administración electo, y desde su posesión en el mes de junio de 2018 ha desarrollado las funciones a su cargo, con la participación de todos los miembros. Mensualmente ha realizado sesiones ordinarias presenciales contando con la participación de los 7 integrantes.

En algunas sesiones, independientemente de la presencia del consejero principal se invitó a consejeros suplentes, con el fin de que participaran y tuvieran conocimiento de la mecánica y desarrollo de las sesiones, participando con voz pero sin voto.

Además de las sesiones ordinarias presenciales, se llevaron a cabo sesiones extraordinarias no presenciales de manera semanal, en su mayoría para decidir ingresos y retiros de asociados.

# 3. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

## APORTES Y AHORROS

Los asociados de Febor a través de sus aportes estatutarios y el depósito de sus ahorros en la cooperativa, aportan los recursos de capital necesarios para fondar la actividad financiera de la entidad.

El crecimiento continuo de estos productos, evidencian el ejercicio de los asociados en la ejecución del tercer principio.

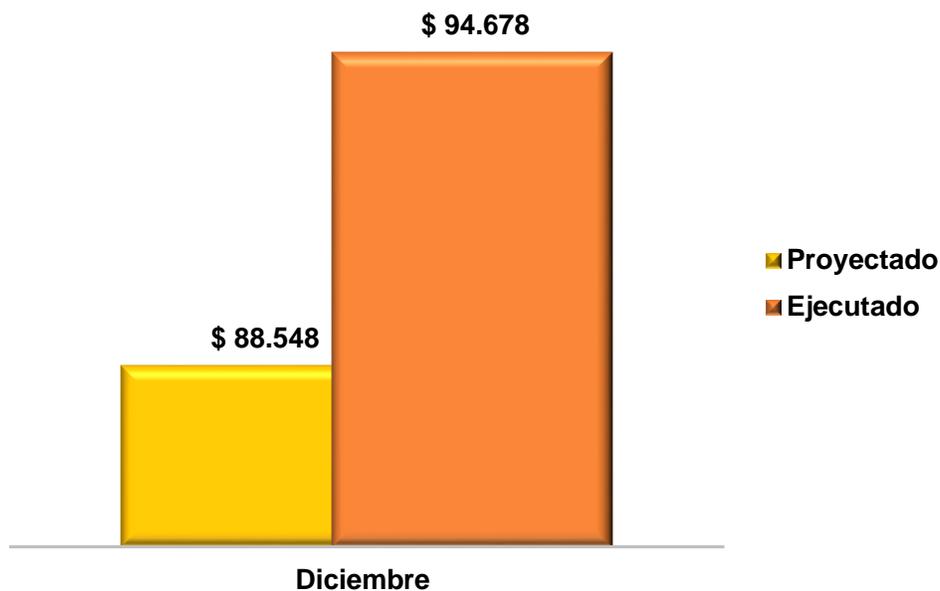
PRODUCTO	2017		2018		Variación
	Cant	Valor	Cant	Valor	
APORTES SOCIALES	4.652	\$ 16.479,66	4.744	\$ 17.471,03	↑ \$ 991,37
DEPÓSITOS DE AHORRO ESPECIAL	4.652	\$ 38.305,15	4.744	\$ 41.851,20	↑ \$ 3.546,05
AHORRO VOLUNTARIO	4.652	\$ 4.841,29	4.744	\$ 6.299,72	↑ \$ 1.458,43
CDATS	929	\$ 22.241,99	1.204	\$ 27.898,48	↑ \$ 5.656,49
AHORRO CONTRACTUAL	708	\$ 1.087,05	647	\$ 1.157,36	↑ \$ 70,31
<b>TOTAL</b>	<b>15.593</b>	<b>\$ 82.955,14</b>	<b>16.083</b>	<b>\$ 94.677,78</b>	<b>↑ \$ 11.722,64</b>

Tabla 3. Comportamiento de productos de aporte y ahorro.

En total, la Cooperativa creció en los productos de aporte y ahorro; \$11.722 millones, equivalente a un crecimiento del 14,13% frente al año inmediatamente anterior, presentando movimiento positivo en todas las cuentas.

Los resultados muestran un incremento de la confianza de los asociados en la entidad al responder favorablemente tanto en los ahorros voluntarios como obligatorios con la cooperativa, que a su vez busca estimular la cultura del ahorro, reconociendo tasas de interés superiores a las del mercado y dejando así en sus asociados una parte importante de los ingresos percibidos por la actividad de crédito.

En el año analizado en este informe, Febor cumplió en exceso el presupuesto de captaciones sobrepasando en \$ 6.123 millones lo que se había proyectado a cierre de 2018, recursos que permitieron disminuir el apalancamiento financiero e incrementar la colocación de créditos.



**Grafico 10. Proyección total Captaciones vs. Ejecución  
(Cifras en millones de pesos)**

## **APORTES**

Esta cuenta es de las más importantes en la cooperativa. Por este rubro los asociados mensualmente abonan a Febor el 3% del ingreso mensual con un tope máximo del 25% del SMMLV, este aporte se divide en 2 cuentas así: un 30% que va al aporte ordinario, cuenta que pertenece al patrimonio, y se asemeja al capital que aportan los socios en una sociedad limitada, el 70% restante hace parte del pasivo que tiene la entidad con los asociados y suman en la cuenta de Ahorro Especial Permanente DAES. El 98,8% de los asociados cumplen oportunamente con el pago de sus aportes, solo 57 reflejan mora en esta cuenta.

La siguiente grafica evidencia los saldos y tendencia de los aportes ordinarios en los últimos 5 años.

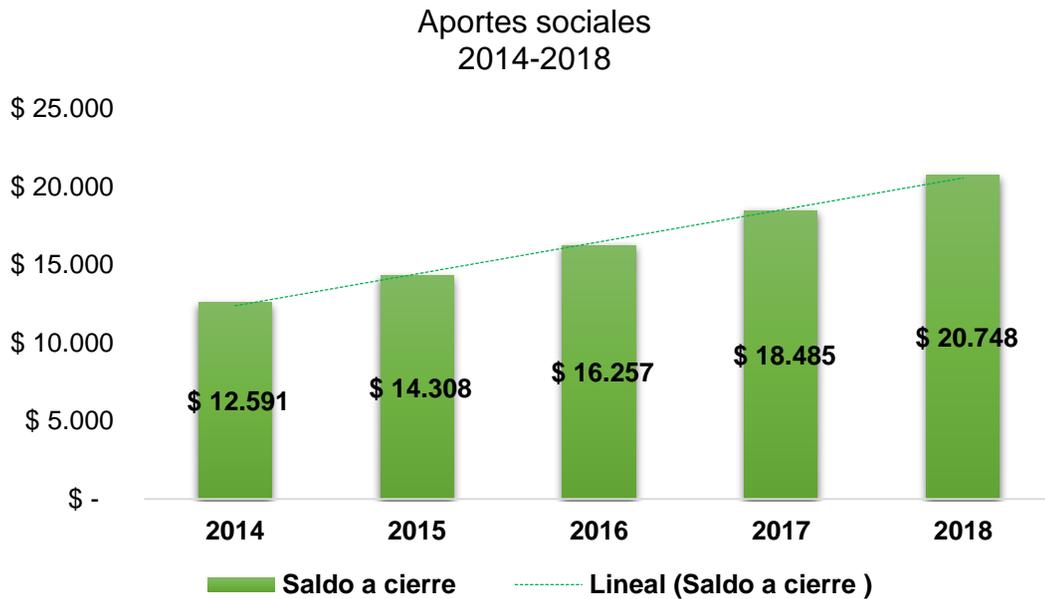


Gráfico 11. Comportamiento de Aportes Sociales Ordinarios

### Revalorización de aportes

Buscando mantener el valor constante de los aportes realizados por los asociados, en cada asamblea los delegados de Febor han aprobado hacer una revalorización de sus aportes que puede ser hasta el IPC observado del año en el cual se generan los excedentes, es así como este año, la propuesta de distribución de excedentes incluirá un rubro por revalorización equivalente al IPC observado en 2018. A continuación, se muestran las revalorizaciones efectuadas a los aportes desde el año 2014.

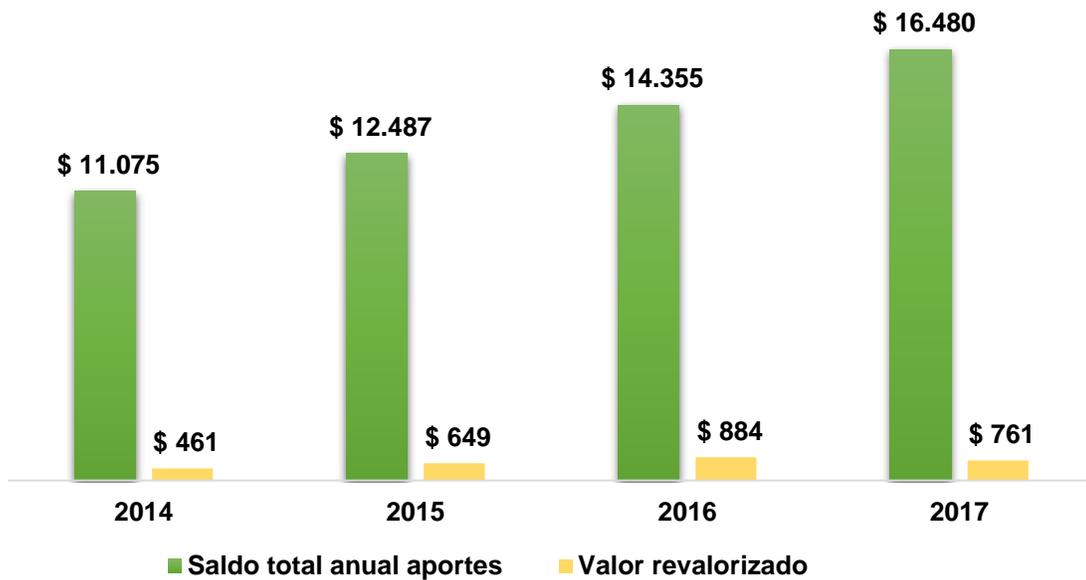


Gráfico 12. Comportamiento Revalorización de aportes 2014 – 2017

### DEPÓSITO DE AHORRO ESPECIAL PERMANENTES (DAES)

Este depósito representa el 44,20% del total de los depósitos, y es el destino del 70% de los aportes mensuales que hacen los asociados, y a alcanzando los \$41.851 millones a cierre de 2018. Febor reconoció y pagó durante el mes de diciembre los intereses generados a una tasa del 7,25% EA, es decir \$2.659 millones que fueron abonados en proporción en la cuenta de ahorros a la vista de cada uno de los asociados.

Esta importante fuente de apalancamiento de la cooperativa muestra una tendencia creciente en los últimos 5 años, lo que permite garantizar el crecimiento del producto de crédito.

## DAES Depósito de Ahorro Especial 2014-2018

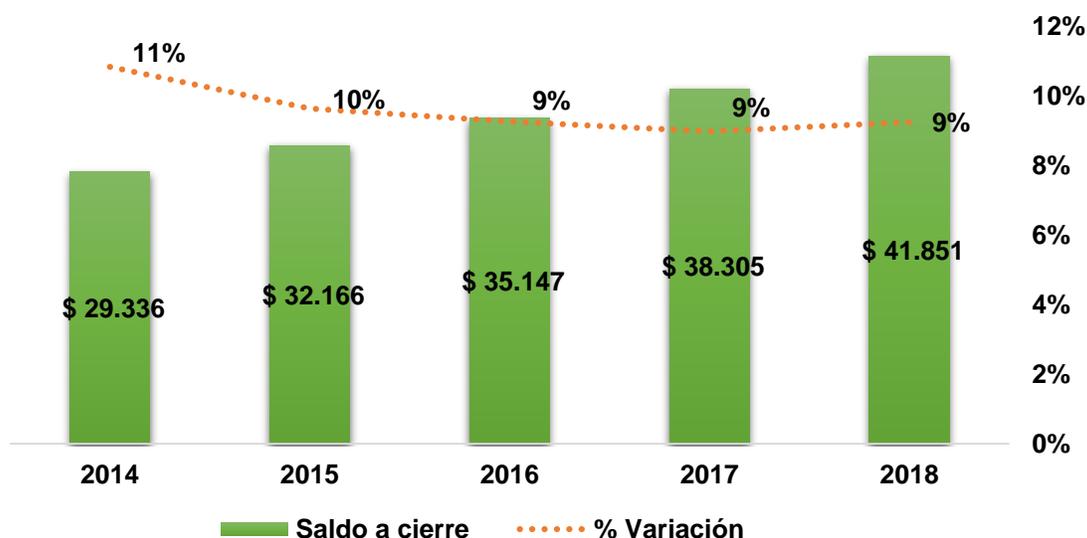


Gráfico 13. Comportamiento DAES 2014 – 2018.

### AHORRO VOLUNTARIO

El producto de Ahorro Voluntario representa el 6,65% del total de depósitos de los asociados con Febor, es una cuenta que ofrece beneficios para los asociados como el no cobro de 4X1000 y reconocimiento de una tasa del 4% EA.

Con disponibilidad de los recursos a la vista y el uso de diferentes canales físicos y electrónicos.

Para facilitar las transacciones de los asociados, las cuentas de ahorro de Febor disponen de Tarjetas Débito VISA que pueden ser usadas a nivel nacional e internacional en puntos de pago, cajeros automáticos, a través de la APP Febor y en la cooperativa digital con una disponibilidad de 7/24.

Además de ser un instrumento para la participación económica de los asociados, este producto es la base para el cumplimiento de la MEGA propuesta para el 2021, y a la cual se dedicarán los principales esfuerzos durante el 2019, ampliando y fortaleciendo tanto los canales electrónicos como los medios para la dispensación física de dinero.

La inclusión de Febor en la Red Coopcentral con Visionamos, permitirá realizar transferencias interbancarias provenientes de ACH y de manera directa a las cuentas de ahorro de los asociados en la cooperativa, lo cual facilitará 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.

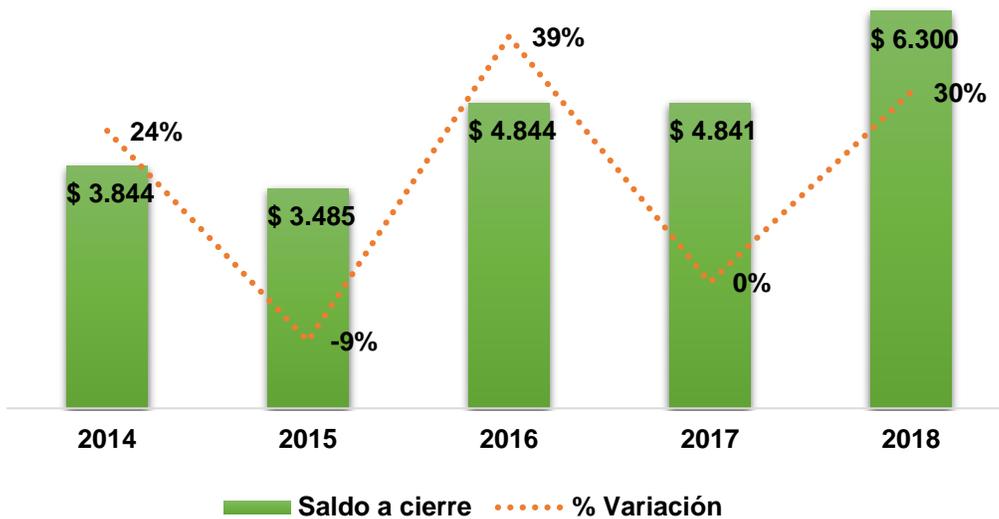


Gráfico 14. Comportamiento Ahorro Voluntario 2014 – 2018.

### CERTIFICADO DE DEPÓSITO DE AHORRO A TÉRMINO - CDATS

Los Certificados de Depósito a Término, representan el 29,47% del total de los depósitos, para el 2018 esta cuenta presentó un crecimiento de \$5.656,49 millones, con un total de 273 CDATs en 2018, gracias a la vinculación de 102 asociados nuevos con este producto. Entre los elementos que han permitido crecimiento está:

- La confianza de los asociados en la cooperativa gracias a los resultados.
- La transparencia de sus cifras y procesos
- La gestión comercial.
- La capacitación continua de los asesores comerciales.
- Las tasas de interés que reconoce la cooperativa a los ahorradores las cuales son significativamente superiores a las del mercado.

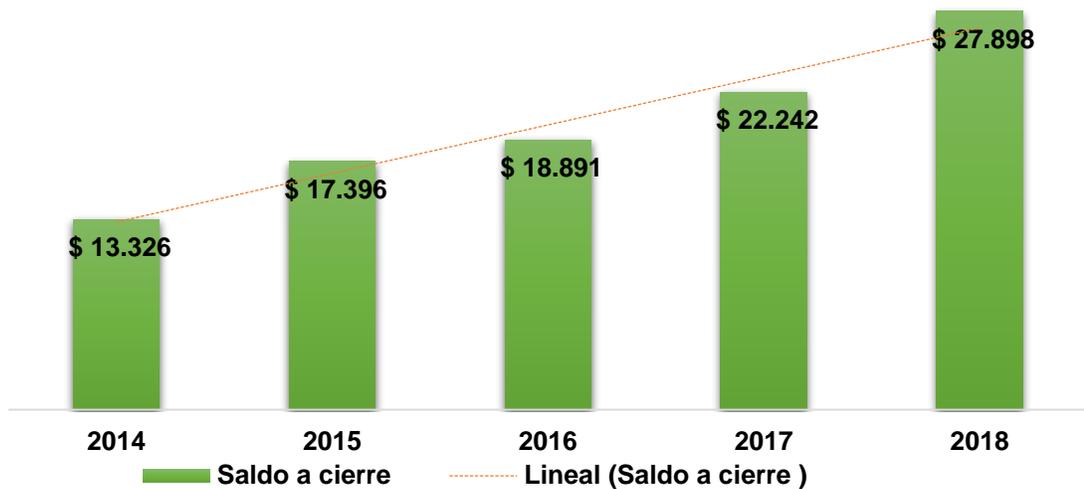


Gráfico 15. Comportamiento CDATs 2014 – 2018.

A cierre de 2018 encontramos 540 asociados usuarios de CDATs quienes representan el 11,38% de nuestra base social con un valor de \$27.898,48 millones, presentando la siguiente distribución por monto:

CDATS				
RANGOS	NO. AHORRADORES	% PARTICIPACIÓN	\$ SALDO MILES	% PARTICIPACIÓN
> A 1,000 millones	2	0%	\$ 2.802	10%
Entre 999 millones y 500 millones	5	1%	\$ 2.894	10%
Entre 499 millones y 100 millones	69	13%	\$ 12.145	44%
Entre 99 millones y 50 millones	63	12%	\$ 4.128	15%
Entre 49 millones y 10 millones	219	41%	\$ 5.210	19%
Entre 9 millones y 1 millones	174	32%	\$ 713	3%
Menos de 1 millón	8	1%	\$ 6	0%
<b>Total Ahorradores</b>	<b>540</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 27.898</b>	<b>100%</b>
<b>Total CDATS</b>	<b>1.204</b>			
<b>Total Asociados</b>	<b>4.744</b>			
<b>% Base Social</b>	<b>11%</b>			

Tabla 4. Porcentajes de participación de los CDATs en la Base Social.

La cooperativa hace un análisis permanente de riesgo que permite evidenciar la concentración sobre este producto, con el fin de asegurarse que cuenta con los recursos líquidos disponibles para atender un eventual retiro de recursos tomando primeros 5, 10 y 50 ahorradores de CDATs.



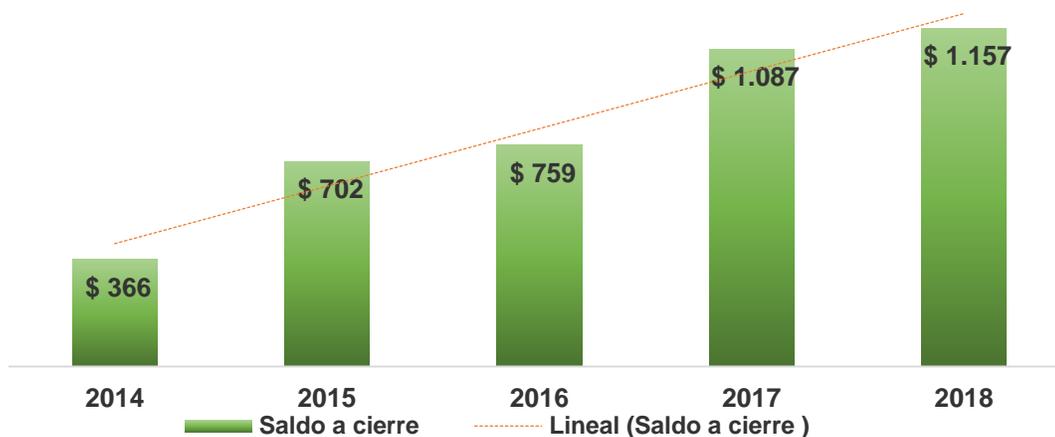
**Gráfico 16: Concentración de ahorradores CDATs**

Este análisis permite establecer alertas tempranas en función del vencimiento y renovación de CDATs. Hecho el análisis, encontramos que la cooperativa cuenta con los recursos en su fondo de liquidez, en los flujos de caja mensuales y en apalancamiento como contingencia para poder atender oportunamente una eventual cancelación de estos productos.

#### **AHORRO CONTRACTUAL**

Aunque este instrumento de participación económica de los asociados representa solo el 1,22% de los depósitos, es importante destacarlo por ser un semillero por el cual se genera o recobra la cultura de ahorro en la cooperativa y por el crecimiento que ha tenido durante los últimos años. Este producto remunera el ahorro con las tasas más altas de la entidad que van desde el 7% EA hasta el 9% EA, con montos de ahorro desde \$50.000 mensuales pagaderos por caja o nómina, lo que lo hace asequible para todos los asociados.

## Ahorros contractuales 2014-2018



34

Gráfico 17: Comportamiento Ahorros contractuales 2014-2018

Al corte del 31 de diciembre de 2018, 647 asociados hacen uso del producto quienes representan el 12.50% de la base social, por un valor de \$1.157 millones.

AHORRO CONTRACTUAL					
RANGOS	NO. AHORRADORES	% PARTICIPACIÓN	\$ SALDO MILES	% PARTICIPACIÓN	
Entre 49 millones y 10 millones	23	4%	\$ 400	35%	
Entre 9,9 millones y 5 millones	32	5%	\$ 206	18%	
Entre 4,9 millones y 1 millón	216	36%	\$ 430	37%	
Entre 999 mil pesos y 500 mil	105	18%	\$ 72	6%	
Menos de 500 mil	217	37%	\$ 49	4%	
<b>Total Ahorradores</b>	<b>593</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 1.157</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Total Cuentas de Ahorros</b>	<b>647</b>				
<b>Total Asociados</b>	<b>4.744</b>				
<b>% Base Social</b>	<b>13%</b>				

Tabla 5: Participación Ahorro Contractual

## SOLUCIONES Y BENEFICIOS

### CRÉDITOS

Las soluciones de crédito otorgadas durante el año 2018 ascendieron a 2.629, con desembolsos netos de \$34.095,40 millones, esta es una cifra inferior a la registrada en el año 2017, periodo en el cual Febor modificó el reglamento de crédito para que más asociados pudieran participar de este servicio, mejorando condiciones, plazos y montos de otorgamientos. Durante el año 2018, los asociados recibieron soluciones de crédito en promedio mensual de \$2.800 millones, participando activamente en la generación de ingresos para la cooperativa, con créditos más favorables que los ofrecidos por el mercado en general.

La colocación de cartera constante, ha permitido el crecimiento del activo productivo de la entidad bajo los principios de colocación responsable y con propósito, y así lograr la prosperidad colectiva de sus asociados.

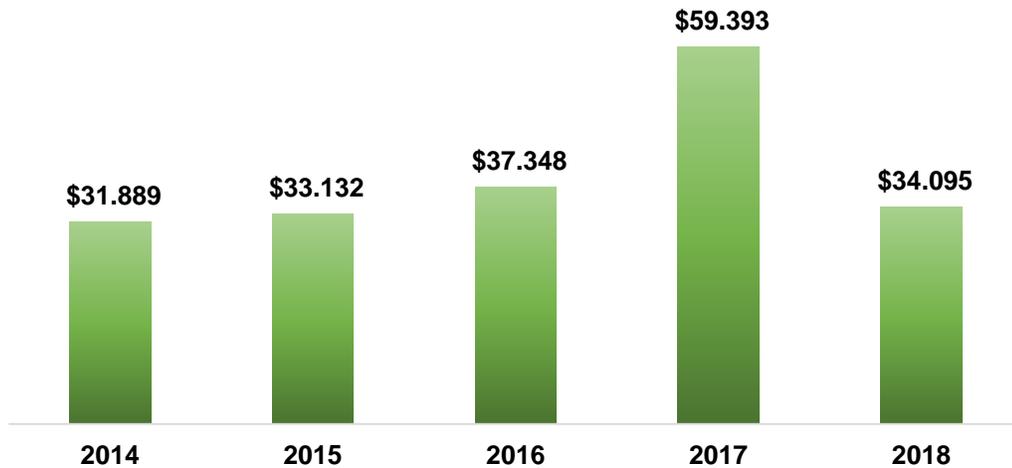


Gráfico 18. Comportamiento Colocación de cartera 2014 – 2018

Los asociados de Febor participan económicamente siendo usuarios de crédito con la cooperativa y pagando oportunamente sus cuotas, esta conciencia le permite mostrar un índice de calidad de la cartera del 1,02% de obligaciones con calificación de riesgo superior a A.

A diciembre de 2018, 3.298 asociados cuentan con 6.187 créditos, por un valor de \$125.712,12 millones, con una tasa promedio ponderada de cartera de 15,20 % EA.

Los créditos están distribuidos en 5 líneas: Consumo, Educativo, Rotativo, Vehículo y Vivienda.

La línea de consumo es la preferida por los asociados representando el 72% de la cartera total de crédito. La siguiente línea que más presentó incremento fue el rotativo, producto que (una vez aprobado) permite al asociado tener el dinero a la velocidad del pensamiento, motivo por el que hemos encaminado nuestros esfuerzos para que más asociados puedan gozar de tener disponibilidad de efectivo tan pronto lo requieran.

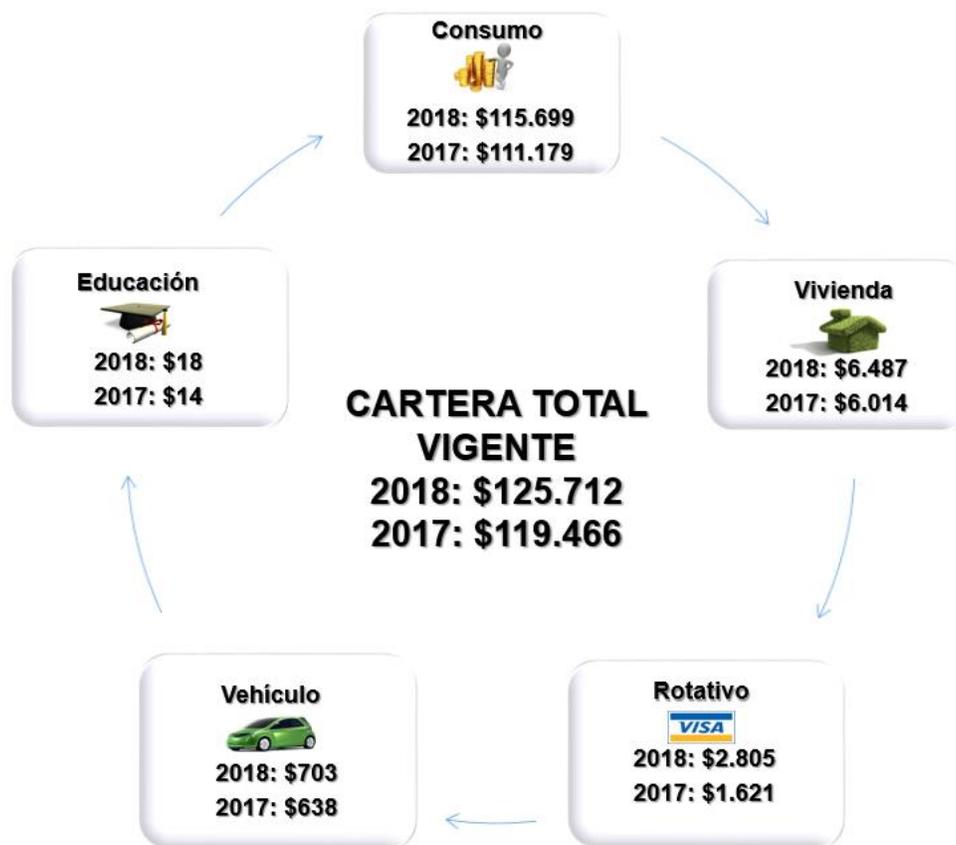


Gráfico 19: Composición Cartera de Asociados 2017 – 2018

En cuanto al comportamiento de nuestra cartera total la entidad creció el 5,23% sobre el saldo a corte de 2017 que representa \$6.246 millones.

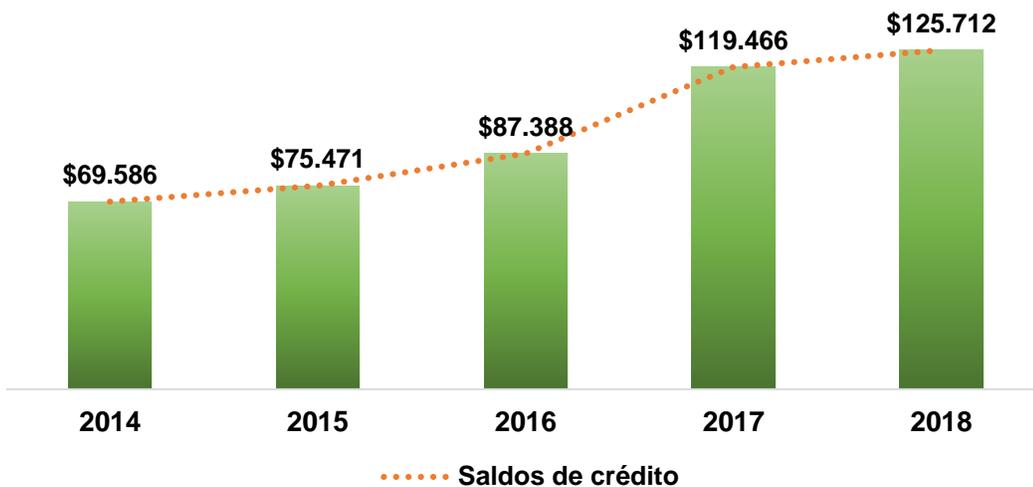


Gráfico 20: Saldos de Crédito 2014 - 2018

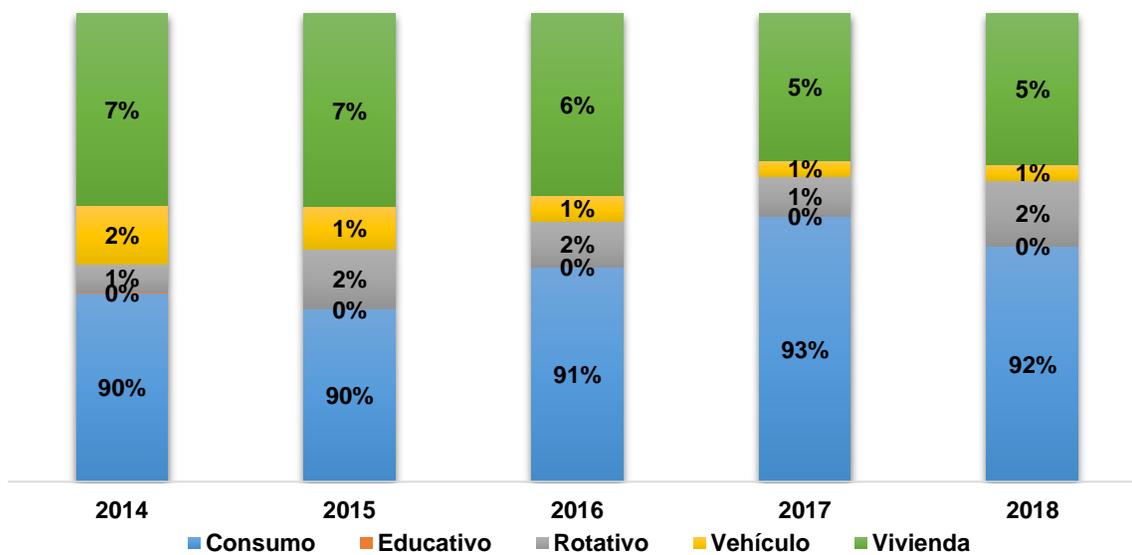
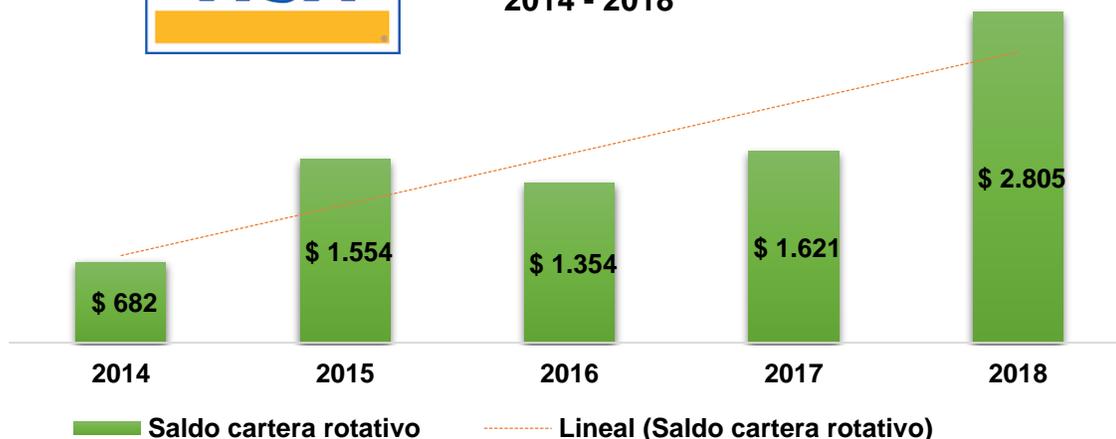


Gráfico 21: Evolución de Cartera por porcentaje de participación por línea 2014 – 2018



### Créditos Rotativos 2014 - 2018



38

Gráfico 22: Créditos Rotativos 2014 - 2018

### TARJETAS DÉBITO FEBOR

Producto que permite a los asociados manejar y disponer fácilmente del dinero que tenga en la cuenta de ahorro voluntario y/o de los recursos disponibles en el cupo avance de su crédito rotativo.

Nuestros asociados continúan realizando transacciones en cajeros automáticos y compras en establecimientos comerciales. Para cierre de 2018 contamos con un total de 1.979 asociados activos usuarios de este producto, correspondiente al 41,72% de la base social.

### CARTERA POR COSECHAS

El análisis por cosechas permite observar y analizar el comportamiento de la cartera a través del tiempo. Para el caso en particular, se presenta el análisis por cosechas del total de la cartera morosa correspondiente a \$1.280 millones, que se discrimina por períodos y calificación, teniendo una mayor concentración de créditos en mora en los años 2016 y 2017 con una participación del 20,55% y 29,86%, respectivamente sobre el total de cartera morosa sumando para los dos años un total de \$645 millones.

En el consolidado se representan 76 casos que corresponden a cartera morosa, de un total de créditos correspondiente a 6.187, lo que representa una participación del 1.22%.

ANÁLISIS POR COSECHAS CARTERA FEBOR											
AÑO	B		C		D		E		TOTAL		
	No. Casos	Valor (Millones \$)	% Part.								
2010							6	40	6	40	3%
2011							1	22	1	22	2%
2012							1	3	1	3	0%
2013							5	64	5	64	5%
2014							12	171	12	171	13%
2015	1	7	4	55			7	95	12	157	12%
2016	1	4	2	45	2	28,8	8	185	13	263	21%
2017	8	71	6	201			4	111	18	382	30%
2018	4	104	3	7			1	67	8	178	14%
Total	14	186	15	308	2	29	45	757	76	1.280	100%

Tabla 6: Análisis por Cosechas – Cartera Febor

## GESTIÓN DE COBRO

Dentro de las actividades de gestión de cobro y atendiendo a los procedimientos y normas establecidas dentro del Reglamento de Crédito y Cartera, con autocontrol, evaluación, aplicación y un estricto seguimiento con el fin de lograr el recaudo efectivo y manteniendo la máxima rotación de recursos se desarrollaron actividades en cada etapa de cobro y se gestionaron casos particulares como cobro preventivo, cobro pre jurídico y cobro jurídico.

En consecuencia, de lo anterior el comportamiento del indicador de morosidad para los últimos 5 años se ha reducido, siendo para el año 2018 el índice de morosidad más bajo de los últimos 5 años con 1.02%:

## Índice de Morosidad 2014-2018

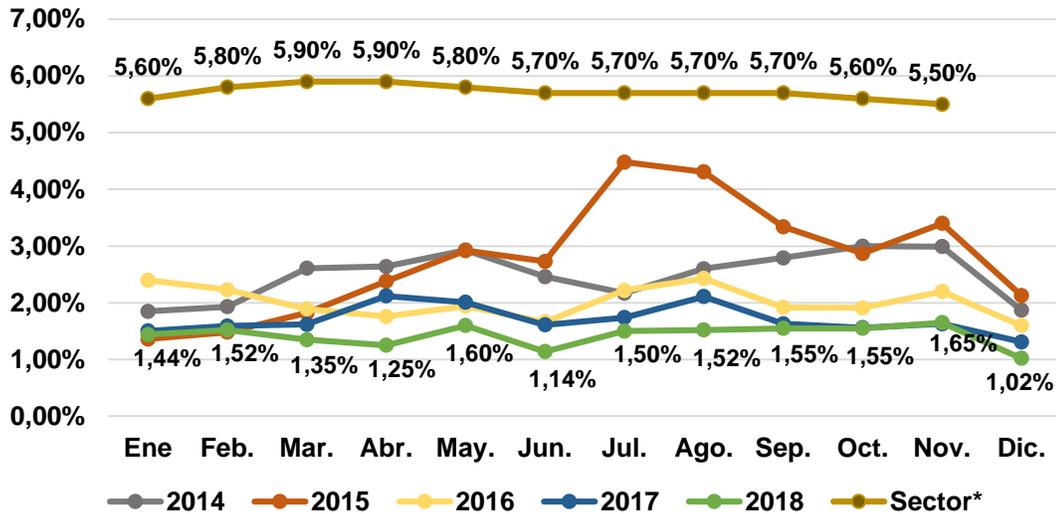


Gráfico 23: Comportamiento Índice de Morosidad 2014 – 2018  
\*Información del sector tomada de la referencia de Fogacoop

## CONVENIOS

Coherentes con el objeto del acuerdo cooperativo de procurar la mayor satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y de desarrollo integral de los asociados, sus familias y la comunidad en general, Febor ha realizado convenios que permiten un mejor uso del ingreso de nuestros asociados dándoles beneficios de economía de escala mediante alianzas multisectoriales como salud, construcción, entretenimiento, restaurantes, educación y seguros, entre otros.



Febor en alianza con las más importantes compañías aseguradoras incentiva a sus asociados la protección de su patrimonio con productos masivos de seguros, y previsión exequial.

Categoría	Cantidad	# Asociados	Asociados con servicio / Total
Hogar	655	496	10%
Auto	2.121	1.572	33%
Salud	1.674	713	15%
Exequial	2.499	2.294	48%
Vida	236	196	4%

**Tabla 7. Muestra la distribución de beneficios en la categoría de seguros 2018.**

Los asociados que hicieron uso de los convenios se beneficiaron en más de \$50 millones distribuidos entre 1500 asociados aproximadamente. Parte de los beneficios que recibieron nuestros asociados con estas alianzas, se encuentran en la siguiente tabla:

Convenio	Actividad	# Asociados Beneficiados	Total Descuentos
	Dinamicas día del asociado	995	\$12
	Tarjeta canasta Febor	438	\$6
	Membresias	133	\$2
	Uso de servicio	2	\$4
	Boletas teatro	28	\$1
	Afiliación	9	\$5
	Compra de vehiculos	6	\$16
	Uso de servicio	1	\$1
	Uso de servicio	1	\$1
	Compra de electrodomestico	1	\$0
	Uso del hotel	3	\$0
	Uso de paquetes turismo	5	\$0
<b>Total</b>		<b>1596</b>	<b>\$49</b>

**Tabla 8. Beneficios con los convenios.**

## 4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

Para garantizar el cumplimiento de este principio la Cooperativa debe ser autónoma en su gobierno el cual define los lineamientos estratégicos hacia los cuales debe apuntar la organización, reflejando estos el sentido de pertenencia y el cariño de sus propietarios, este sentir se materializa en la planeación estratégica de la entidad.

43

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 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.

#### 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.

#### POLÍTICA DE CALIDAD

Febor Entidad Cooperativa orientará sus esfuerzos para la atención oportuna y satisfacción de las necesidades de ahorro, crédito, servicios y auxilios para sus asociados; a través de una comunicación efectiva y un equipo de trabajo comprometido, con la capacidad de compartir conocimiento, mantener relaciones cordiales y asumir su rol con transparencia. Asimismo, se compromete con el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando el

cumplimiento de los requisitos aplicables y la adecuada identificación y administración de los diferentes riesgos asociados a la economía solidaria.

#### VALORES COOPERATIVOS

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

44

#### VALORES DE LOS ASOCIADOS

- Honestidad
- Apertura
- Responsabilidad social

#### PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria
- Segundo Principio: Control democrático de los miembros
- Tercer Principio: Participación económica de los miembros
- Cuarto Principio: Autonomía e independencia
- Quinto Principio: Educación, formación e información
- Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas
- Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad

La construcción de esta guía se encamina al logro de cuatro (4) enfoques estratégicos, bajo el mismo número de perspectivas: asociados, temas financieros y procesos para colaboradores y asociados.

## ASOCIADOS

- Desarrollar un proceso de conocimiento de la base social y un portafolio de servicios (fidelización - segmentación - penetración)
- Identificar nuevas necesidades para actualizar el portafolio de servicios.

## FINANCIERA

- Generar soluciones financieras con valor agregado para los asociados.

## PROCESOS

- Fomentar y contribuir con el desarrollo y eficiencia en la implementación de las normas de seguridad internas y externas.
- Consolidar la plataforma tecnológica para contar con un sistema de información integral que garantice el desarrollo de las operaciones de la cooperativa con eficiencia y seguridad.

## APRENDIZAJE

- Promover el modelo cooperativo.
- Asegurar cultura organizacional de la Cooperativa.

## EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021

Los objetivos estratégicos que generan la ruta de funcionamiento de la Cooperativa en el año 2018 generaron un resultado positivo orientado e impulsado en lograr en el 2021 nuestros asociados realicen a través de la Cooperativa más del 50% de sus transacciones financieras, la propuesta de la administración se ha orientado a la generación de pequeños logros que generan grandes victorias, y en este sentido es que se puede presentar entre los principales resultados en cada una de las perspectivas que componen nuestro direccionamiento estratégico, así:

46

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018

### Perspectiva Asociados

Nuestros asociados son la base fundamental del desarrollo de la Cooperativa, en su rol de dueños, gestores y usuarios todas y cada una de las estrategias están orientadas a satisfacer sus necesidades en aspectos económicos, sociales, culturales y educativos, visto desde esta perspectiva en 2018 Febor Entidad Cooperativa impulsó el desarrollo de nuevos convenios no financieros que dirigen su beneficio directamente al asociado, adicionalmente la labor comercial de mantenimiento de la base social a fin de no disminuir el número de asociados con el cual finalizó el año 2017 y como se busca la continua vinculación de empleados nuevos del Banco de la República, de pensionados y también la reincorporación de asociados que por motivos particulares debieron retirarse pero que en su sentir cooperativo retoman su vinculación.

### ASOCIADOS

Mantenimiento de la base social, finalizando en diciembre de 2018 con 4.744 asociados



Apertura de 19 convenios de servicios no financieros con beneficio directo para el asociado



Diversificación de nuevos canales de atención y actualización de Cooperativa Digital - APP Febor Móvil



## Perspectiva Financiera

En el enfoque financiero, la Cooperativa sigue fortaleciendo su patrimonio generando excedentes y siendo una garantía de bienestar, demostrando un presente favorable y un futuro con solidez para el desarrollo de todas las actividades que se ha propuesto incorporar, y el respaldo a estas se encuentran en unos indicadores financieros que evidencian fortaleza en los procesos, de igual forma una búsqueda permanente de la autosuficiencia y auto sostenibilidad, que en la gestión de ahorro y crédito se hace evidente con un crecimiento en todos los productos, que en el desarrollo del informe se podrán evaluar. (Cifras en millones de pesos)



## Perspectiva de procesos

El mejoramiento continuo de los procesos y la evolución tecnológica de la Cooperativa son bandera en el desarrollo de esta perspectiva, esto ligado al propósito permanente de garantizar la prestación del servicio a los asociados de una forma eficiente y eficaz, cumpliendo la promesa de valor. En este aspecto se resalta la participación de todos los actores que componen la estructura administrativa de la entidad, en donde el aporte de conocimientos del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, los Comités y la Gerencia nutren el conocimiento de los colaboradores para la puesta en marcha de nuevos desarrollos asociados a aplicaciones móviles, al cumplimiento de la normatividad enfocada a la prevención y al control de

riesgos asociados a las actividades cooperativas, entre otros aspectos a destacar en el año 2018 y que continuarán desarrollándose en los siguientes años.



48

### Perspectiva de Aprendizaje

Bajo esta perspectiva confluyen los aspectos de gestión continua del conocimiento a través de la capacitación y entrenamiento tanto para asociados como para los colaboradores, en función de lograr un mayor desempeño y consecución de logros tanto particulares como colectivos, siendo el conocimiento un recurso valioso que la Cooperativa debe proteger y a la vez potencializar. En este año, la entidad acompañó diferentes actividades de educación tanto interna como externa que son cimientos para que en el futuro próximo Febor Entidad Cooperativa se reconozca como uno de los mejores lugares para pertenecer y seguir siendo referente para otras cooperativas.

## APRENDIZAJE

Actualización plataforma de educación virtual -  
nuevos contenidos - 7.912 horas de formación /  
93% de satisfacción



Acompañamiento a nivel nacional (25 ciudades)  
en Programa de Formación en Finanzas  
Personales para los asociados



Renovación de la acreditación otorgada por  
Organizaciones Solidarias para impartir Educación  
Solidaria



49

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Febor como empresa, debe desarrollar una actividad en este caso financiera, que le permita sufragar sus gastos y costos de operación, generar excedentes suficientes para mantener el valor constante de los aportes de sus asociados y para la gestión de solidaridad y educación que exige la ley para las entidades cooperativas.

Como parte fundamental para su funcionamiento, Febor orienta sus esfuerzos en velar por los intereses de los asociados, no solamente desde lo económico sino también desde el ámbito social, trabajando en la búsqueda de generación permanente del retorno cooperativo, la distribución de excedentes y en tener a disposición de los asociados, productos y servicios que generen beneficio para los mismos y sus familias.

La transparencia de los resultados económicos y los hechos que los afectan positiva y negativamente, hace parte fundamental en la generación de confianza, principal instrumento de cohesión de la base social.

El desarrollar la actividad de manera superavitaria, permiten la autonomía económica de la entidad y de allí se deriva la independencia, que como ente debe tener para garantizar su permanencia en el tiempo.

A continuación, se presentan las cifras e indicadores económicos y financieros al cierre del año 2018, destacando el permanente crecimiento durante los últimos 5 años.



### CIFRAS DESTACADAS

	2014	2015	2016	2017	2018	\$ Crec 2014-2018	% Crec 2014-2018
<b>Activos</b>	\$ 77.213	\$ 85.906	\$ 95.630	\$ 126.639	\$ 134.907	\$ 57.694	74,72%
<b>Cartera de Créditos</b>	\$ 68.959	\$ 75.471	\$ 87.388	\$ 119.466	\$ 125.712	\$ 56.753	82,30%
<b>Colocación Total Anual</b>	\$ 31.889	\$ 33.132	\$ 37.348	\$ 59.393	\$ 34.096	\$ 2.207	6,92%
<b>Número de Créditos</b>	4.296	4.386	3.939	4.173	2.629	(1.667)	-38,8%
<b>Índice de Morosidad (%)</b>	1,87%	2,13%	1,60%	1,31%	1,02%	-0,9%	-45,5%
<b>Pasivos</b>	\$ 52.482	\$ 58.417	\$ 65.419	\$ 91.999	\$ 96.304	\$ 43.822	83,50%
<b>Depósitos</b>	\$ 46.871	\$ 53.750	\$ 60.304	\$ 66.475	\$ 77.207	\$ 30.336	64,72%
<b>Patrimonio</b>	\$ 24.731	\$ 27.489	\$ 30.211	\$ 34.640	\$ 38.603	\$ 13.872	56,09%
<b>Aportes Sociales</b>	\$ 12.591	\$ 14.308	\$ 16.257	\$ 18.485	\$ 20.748	\$ 8.157	64,79%
<b>Reservas y Fondos</b>	\$ 9.481	\$ 9.754	\$ 10.619	\$ 11.107	\$ 11.881	\$ 2.400	25,32%
<b>Excedentes</b>	\$ 1.367	\$ 2.146	\$ 1.953	\$ 3.897	\$ 4.713	\$ 3.346	244,76%

\* Las cifras monetarias se presentan en millones

Tabla 9. Cifras destacadas Febor Entidad Cooperativa con porcentaje de crecimiento consolidado 2014-2018



Gráfico 24. Comparativo Estado de Situación Financiera 2014 - 2018

## ACTIVOS

Los activos de la Cooperativa se consolidan al cierre de 2018 en \$134.907 millones, registrando un crecimiento interanual del 6,53%. En los últimos cinco años el activo aumentó 74,72% equivalente a \$57.694 millones; siendo el principal incremento por la cartera de créditos, alcanzando la suma de \$125.712 millones. Lo anterior refleja un crecimiento de 82,30% en el último quinquenio.

El índice de morosidad al cierre del año repuntó en 1,02%, siendo el menor índice presentado en los últimos 5 años.

Febor, en pro de salvaguardar los intereses de sus asociados y cumplir 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 2018 el margen cerró en un 11%, política implementada por la administración para mejorar el indicador de riesgo de liquidez (IRL).

## PASIVOS

Durante el año 2018, comparado con el año inmediatamente anterior, se dio un crecimiento importante en los pasivos de un 4,68% y comparado con el año 2014, se visualizó un crecimiento del 83,50%.

Dentro del pasivo, los componentes que tuvieron una variación significativa fueron los depósitos, con un incremento del 64,72% representado por el ahorro voluntario, ahorro programado, certificados de depósito a término (CDATs) y depósito de ahorro especial (DAES), que ascienden a la suma de \$77.206 millones. Con esta información se puede observar un crecimiento constante que fortalece el capital de trabajo.

52

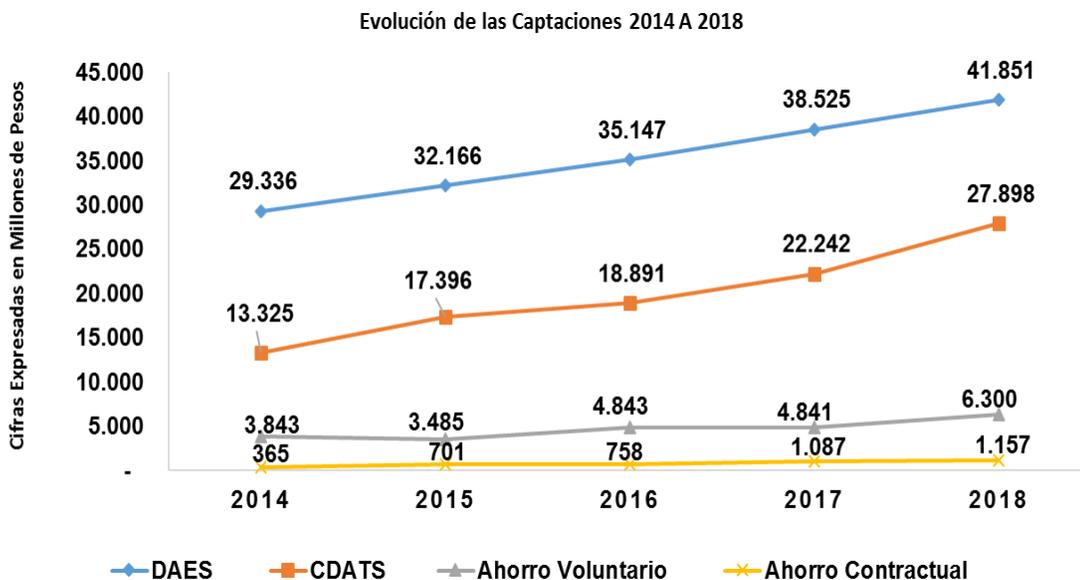


Gráfico 25. Evolución de Captaciones 2014-2018

## PATRIMONIO

El patrimonio de Febor Entidad Cooperativa se ubicó en \$38.603 millones, comparado con 2017, obtuvo un crecimiento del 11,44%, básicamente representado en los rubros de capital social, reservas, fondos de destinación específica y resultado del ejercicio. En comparación con 2014, se dio un incremento del 56,09% en los últimos cinco años. Lo anterior, dado principalmente por la participación del capital social equivalente al 53,75%, reservas y fondos con el 30,78% y excedentes acumulados con el 12,21%.

## Patrimonio 2014-2018

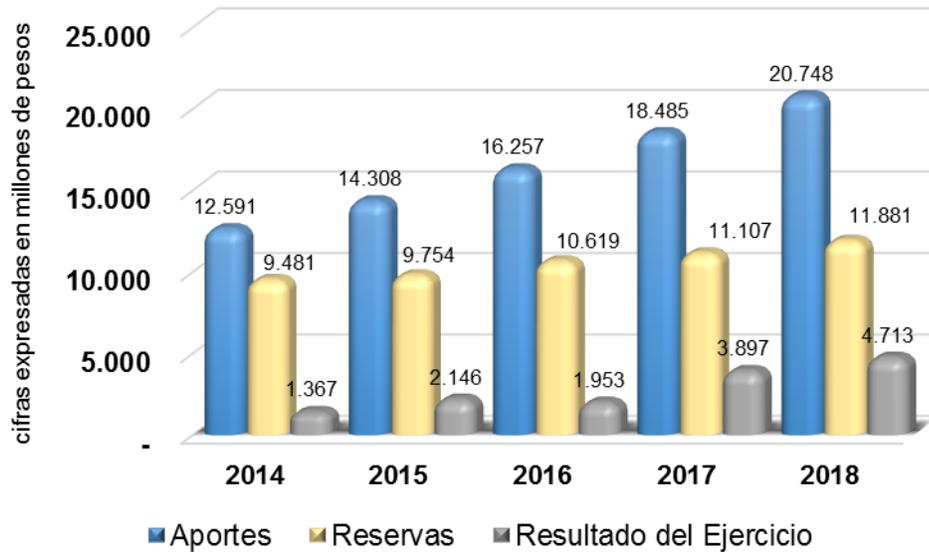


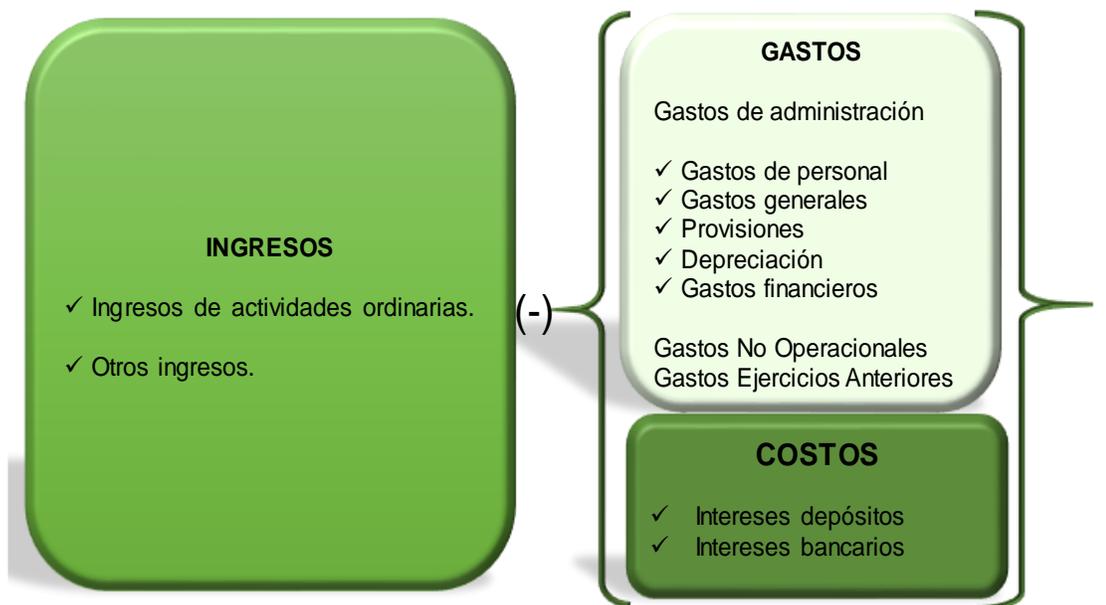
Gráfico 26. Comparativo Patrimonio 2014-2018

El excedente de \$4.713 millones superó al presupuestado en un 172,21%, equivalente a \$1.976 millones y comparado con el año inmediatamente anterior la expectativa fue superada con un valor de \$816 millones.

Con esto se demuestra que la Cooperativa continúa con un resultado positivo, que redunda en valor económico y social para los asociados; por mencionar algunos 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.

## ESTADO DE RESULTADOS

### ESTRUCTURA ESTADO DE RESULTADOS



54

Gráfico 27. Estructura Estado de resultados de Febor

### INGRESOS

Los ingresos por actividades ordinarias están representados por los ingresos de cartera de crédito, la cual presentó un incremento de 7,21% respecto al año 2017 y totalizó \$17.521 millones. Comparando con el año 2014, se evidencia un crecimiento de 81,77% generado por el aumento en la cartera de créditos, especialmente, en la línea de consumo.

Otros ingresos presentan un crecimiento de \$2.079 millones originado por el aumento en las cuentas que los componen como son: recuperación del deterioro, retornos de convenios e intereses del fondo de liquidez, entre otras.

	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 2014-2018
<b>Ingresos Totales</b>	<b>10.865</b>	<b>11.222</b>	<b>12.722</b>	<b>16.538</b>	<b>19.796</b>	<b>82,20%</b>
Ingresos actividades ordinarias	9.640	10.099	12.484	16.343	17.521	81,77%
Otros ingresos	1.225	1.124	238	195	2.275	85,69%

Tabla 10. Comparativo de ingresos totales 2014-2018

## GASTOS

Los gastos al cierre del periodo 2018 ascendieron a \$8.367 millones con un incremento del 11,22% respecto al año anterior, y de un 19,91% respecto al año 2014; reflejado principalmente por el incremento en la reserva del cálculo actuarial por las pensiones a cargo de la cooperativa.

A su vez, presenta una disminución en los gastos generales como lo son: deterioro de la cartera de consumo y vivienda, y asistencia técnica, entre otras.

55

	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 2014-2018
<b>Gastos Totales</b>	<b>6.978</b>	<b>6.384</b>	<b>6.871</b>	<b>7.523</b>	<b>8.367</b>	<b>19,91%</b>
Gastos Administrativos	4.887	6.025	6.477	7.074	7.748	58,55%
Gastos No Operacionales	2.036	321	388	433	619	-69,60%
Gastos de Ejercicios anteriores	55	38	5	16	-	-100,00%

Tabla 11. Comparativo de gastos totales 2014-2018

## COSTOS

Los costos presentaron un incremento de 31,23% respecto al año 2017 y un 166,56% en comparación a los últimos 5 años; 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.

Por su parte, los costos por intereses de créditos bancarios con respecto a 2017, obtuvo un incremento de 114,45% equivalente a \$780 millones y comparado con 2014 aumento 2002,51%, representado en \$1.462 millones, resultado principalmente de la demanda crediticia de la nueva línea de crédito del año 2017, lo que requirió de apalancamiento externo con entidades del sector financiero de la banca tradicional y del sector solidario.

	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 2014-2018
<b>Costos Totales</b>	<b>2.520</b>	<b>2.692</b>	<b>3.898</b>	<b>5.118</b>	<b>6.716</b>	<b>166,56%</b>
Intereses Depósitos	2.450	2.569	3.895	4.437	5.255	114,47%
Intereses de Créditos Bancarios	70	123	3	682	1.462	2002,51%

Tabla 12. Comparativo de costos totales 2014-2018

## 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 2018.

	Ejecución presupuestal acumulada a diciembre 2018		
	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecución
Ingresos operacionales	18.888	19.098	101,11%
Ingresos no operacionales	518	663	127,97%
Ingresos de ejercicios		36	0,00%
<b>Total ingresos</b>	<b>19.406</b>	<b>19.796</b>	<b>102,01%</b>
Gastos de personal	3.053	3.047	99,82%
Gastos generales	4.430	3.423	77,26%
Impuestos	605	658	108,89%
Gastos ejercicios anteriores	15		0,00%
Costos de ventas	6.187	6.716	108,55%
<b>Total gastos y costos</b>	<b>14.290</b>	<b>13.845</b>	<b>96,88%</b>
<b>Excedentes operacionales</b>	<b>5.116</b>	<b>5.951</b>	<b>116,33%</b>
Provisiones	2.236	1.064	47,56%
Otras partidas contables	143	175	122,47%
<b>Excedentes del ejercicio</b>	<b>2.737</b>	<b>4.713</b>	<b>172,21%</b>

(Cifras expresadas en millones de pesos)

Tabla 13. Ejecución presupuestal acumulada 2018

Se puede observar un cumplimiento en los ingresos de 102,01%, demostrando un recaudo efectivo de los intereses de cartera superiores a los proyectados. En cuanto a los gastos y costos, se ejecutó un 96,88% de la proyección estimada, optimizando el manejo de los recursos. A su vez, se presenta un resultado favorable del ejercicio, indicando un porcentaje de ejecución del 172,21% 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 periodos para la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos de la Cooperativa, identificando las fortalezas y las debilidades internas, competencia y con la entidad u organización que lidere el mercado.

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
<b>Eficiencia Operacional = [(Costos+Gastos)/Ingresos]</b>	68,17%	77,67%	81,55%	73,72%	76,19%
<b>Productividad Activos = Ingresos/Activos</b>	14,07%	13,06%	13,30%	13,06%	14,67%

Tabla 14. Indicadores de eficiencia y productividad

Con el indicador de eficiencia operacional con relación al año anterior, se observa un aumento del 2,47 %, es decir, Febor Entidad Cooperativa repuntó en sus ingresos para cubrir la totalidad de los gastos y costos operacionales. La productividad de los activos aumentó con relación al año anterior pasando del 13,06% al 14,67%.

**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%, 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% entre los periodos 2014 a 2018. Con relación a 2017, se observa un incremento de 126 puntos básicos.

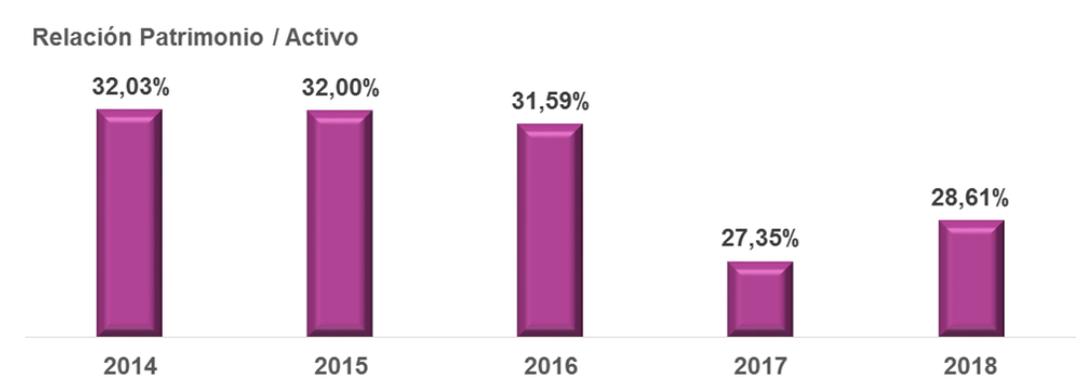


Gráfico 28. Relación patrimonio / activo

El margen bruto indica la capacidad de la Cooperativa de generar excedente propio de su operación, evidencia una tendencia decreciente para el periodo de análisis 2014 - 2018. En relación con el último año, presenta una disminución ubicándose en el 61,67%, representando con ello un ajuste a lo que la entidad considera debe ser el esquema de transferencias sociales a sus asociados.

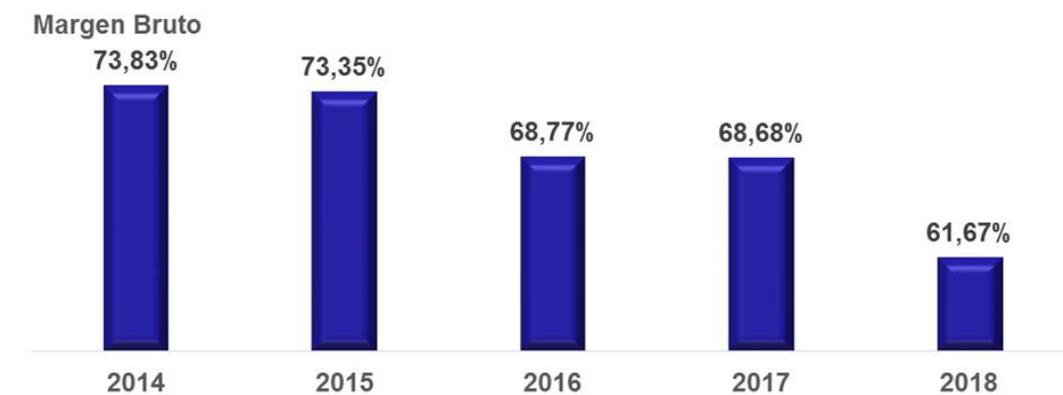


Gráfico 29. Margen bruto

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 2,34% del 2014 al 2017. Para 2018 con relación al año anterior este

indicador aumentó 41 puntos básicos al pasar del 3,08% al 3,49%, evidenciando con ello un incremento en la rentabilidad frente a años anteriores.

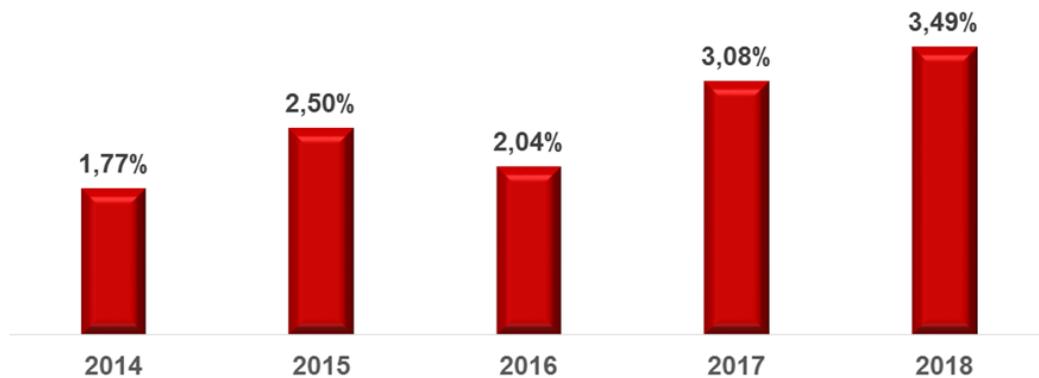


Gráfico 30. Rentabilidad del activo

El índice de cartera vencida muestra la proporción porcentual de la cartera distinta de A, frente al saldo bruto de la cartera. Para el periodo 2014 - 2017 el promedio fue de 1,73% y para 2018, este mismo indicador mostró una recuperación de la calidad de la cartera, al reducirlo al 1,02%, disminuyó el índice de cartera vencida en 29 puntos básicos en comparación con el obtenido en 2017.

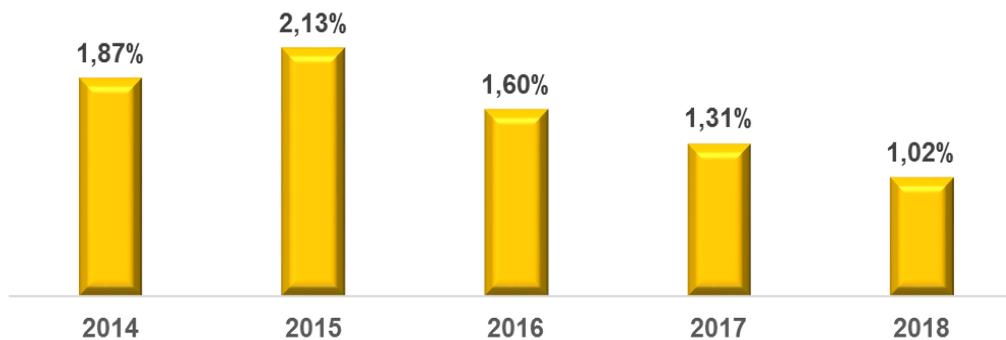


Gráfico 31. Índice de cartera vencida

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 5,35% para el cierre de 2018, aumentó y se ubicó en el 6,77%.

### Relación Disponible / Activo

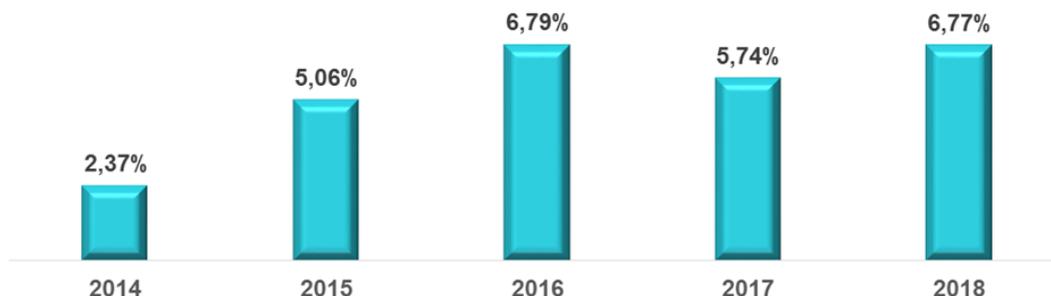


Gráfico 32. Relación disponible / activo

## 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.

## MARGEN DE SOLVENCIA

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
<b>MARGEN DE SOLVENCIA</b>						
CAPITALIZACIÓN - Margen de Solvencia (Patrimonio Técnico/Activos Ponderados por Riesgo)	35,17%	36,27%	18,00%	13,78%	20,26%	

Tabla 15. Margen de solvencia

Teniendo en cuenta que el porcentaje mínimo exigido por la Superintendencia de Economía Solidaria es del 9%, para el año 2018 el margen de solvencia se ubicó en 20,26% 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 ACTIVOS

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>						
CALIDAD DE ACTIVOS -índice de Cartera Vencida (Cartera Vencida /Cartera Bruta Total)	1,87%	2,13%	1,60%	1,31%	1,02%	

Tabla 16. Calidad de activos

El índice de Cartera Vencida disminuyó en 2018 con respecto a 2017 pasando de 1,31% al 1,02%, generando menores provisiones y mayor calidad de la cartera, indicando que Febor cuenta con una cartera sana y por ser el mejor indicador de cartera vencida en los últimos cinco años.

## CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN</b>						
Relación Depósitos a Cartera (Depósitos/Cartera de Crédito)	61,87%	71,22%	79,52%	56,32%	62,08%	

Tabla 17. Calidad de la administración

Esta relación se mantiene al igual que la relación patrimonio / activo, indicando con ello la necesidad en 2018 de captar depósitos o de tomar endeudamiento financiero para apalancar el crecimiento del activo.

Esta relación aumentó frente al resultado observado en 2017 de 56,32% a 62,08% en 2018, lo cual indica que el financiamiento del activo principalmente de la cartera de créditos internamente se apalanca de los depósitos, también se ha requerido el apalancamiento por otras fuentes de recursos como obligaciones financieras y fuentes patrimoniales.

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN</b>						
Relación Cartera de Créditos a Activos Totales (Cartera Bruta Total / Total Activos)	90,12%	87,85%	79,30%	94,34%	93,38%	

Tabla 18. Relación cartera de créditos a activos totales

La relación cartera / activos, presentó una pequeña disminución en 2018, sin embargo, sigue manteniendo una mayor concentración del activo en activos productivos.

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
<b>CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN</b>						
Relación Activo Fijo a Activo (Activos Fijos / Activo Total)	0,99%	1,01%	2,13%	1,55%	1,43%	

Tabla 19. Relación activo fijo a activos

El activo fijo tiene un porcentaje menor de participación sobre el activo total, representa el 1,43%, indica que Febor no tiene concentración de activos no productivos. Con respecto al año anterior este disminuyó en 12 puntos básicos.

## SUFICIENCIA DEL MARGEN FINANCIERO

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
SUFICIENCIA DEL MARGEN FINANCIERO (Ingresos Operacionales - Gastos Financieros)/ Gastos Operacionales No Financieros	145,69%	122,95%	124,96%	149,21%	129,14%	

Tabla 20. 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, donde por cada \$100 que se genera como excedente bruto, Febor cubre, a 2018 en el 129,14% los gastos de operación.

62

## RENTABILIDAD

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
RENTABILIDAD - Margen Total (Resultado del Ejercicio / Total Ingresos)	10,68%	19,13%	15,35%	23,57%	23,81%	

Tabla 21. 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 2018, \$23,81 de excedente neto.

## GAP OPERACIONAL

	2014	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN
GAP OPERACIONAL ((Inversiones +Cartera Productiva A-B)/ Depósitos + Créditos Financieros)))	167,52%	147,47%	151,00%	141,64%	144,62%	

Tabla 22. GAP operacional

La entidad evidencia suficiencia en la liquidez (GAP operacional) para cubrir con sus activos, los pasivos existentes. Esta relación aumentó en 2018 a niveles cercanos a los reflejados en 2015. No obstante, mantiene una suficiencia excedentaria del 50% sobre los depósitos y obligaciones financieras.

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 verdaderos y determina el capital invertido.

Una vez conformados los fondos y reservas de ley, se propone destinar el 14% para revalorización de aportes teniendo en cuenta el IPC final para 2018 de 3,18%, y con el 36% 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.

## **SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Febor Entidad Cooperativa ha dado continuidad y desarrollo permanente a su Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR bajo un enfoque de responsabilidad frente a sus asociados y demás partes interesadas, con el fin de garantizar el cumplimiento del objeto social, alineado con los objetivos estratégicos trazados en el mediano plazo hasta el 2021.

63

Es así como durante el 2018 en todos los niveles de la Cooperativa, se han apropiado cada vez más de los requerimientos de cada uno de los subsistemas de Administración de Riesgos que componen el SIAR (Riesgo de Crédito – Riesgo de Liquidez – Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – Riesgo Operativo – Riesgo de Mercado) y que hacen de Febor, una entidad competitiva y referente para otras organizaciones, con un ambiente de control basado en la eficiencia y eficacia de los procesos, la confiabilidad y respaldo en la información financiera y el cumplimiento de la normatividad tanto interna, como externa.

El trabajo desarrollado en los últimos años en materia de administración integral de riesgos ha permitido a Febor Entidad Cooperativa incorporar en cada uno de los procesos diferentes elementos y herramientas para profundizar el análisis tanto cualitativo como cuantitativo en búsqueda de la minimización de situaciones de riesgo, que puedan afectar el desarrollo de la operación.

A continuación, se detallan los aspectos a destacar en la Gestión de Riesgos para el año 2018:

## **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO - SARC**

Durante 2018, Febor Entidad Cooperativa dio continuidad al trabajo realizado en el año 2017 y asociado a la construcción del modelo de otorgamiento de crédito que hace parte de la fase inicial de la gestión de este riesgo y que dada su concepción permite minimizar la exposición de la entidad en fases posteriores como lo es la etapa de recuperación de cartera, de lo cual a través del análisis y medición del indicador de cartera vencida es posible visualizar cómo el resultado para la Cooperativa es muy favorable y competitivo respecto a otras entidades del sector solidario. Según datos otorgados por Fogacoop, las entidades del sector alcanzan un indicador del 5,50% comparado con el

1,02% de Febor al cierre de 2018, evidenciando una efectividad en razón a las actividades de recuperación y control de la cartera de créditos.

Teniendo en cuenta que a partir de julio de 2017 se llevó a cabo la actualización del Reglamento de crédito y cartera, lo cual asociado al modelo de otorgamiento, ha permitido consolidar una base de estudio y análisis del comportamiento de crédito para los asociados, dando continuidad a la política de tasas competitivas y favorables para los mismos.

Febor evalúa permanentemente el riesgo de crédito en todo el ciclo que lo compone desde el momento del análisis y estudio de las necesidades de los asociados, el control y recuperación de cartera como también el estado de la misma considerando las diferentes calificaciones de acuerdo con el número de días de vencimiento.

Posteriormente las actividades de cobranza cumplimiento con lo establecido normativamente y de esta forma proceder con el análisis de los diferentes indicadores que permiten identificar la efectividad de todas las acciones adelantadas durante el ciclo del crédito, tomando a tiempo decisiones a fin de mantener un perfil de riesgo bajo que se evidencia en:

- De 6.187 créditos vigentes al cierre del año 2018, sólo 76 quedaron en mora, esto representa solo el 1,22% del total de créditos vigentes.
- El índice de cartera vencida del 1,02% al corte de diciembre de 2018, es el más bajo de los últimos 5 años para la Cooperativa.

El comité de evaluación de cartera de créditos adelantó mensualmente las reuniones relacionadas con el objetivo de validar el análisis de cosechas por año y su comportamiento mensual, el estado de los procesos jurídicos, el comportamiento de las líneas de crédito, teniendo en cuenta que estas se vienen consolidando en 5 líneas desde 2017.

## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ – SARL

La cooperativa ha dado continuidad al desarrollo del sistema en función de la elaboración y aprobación del Manual de políticas del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez que a su vez deriva en la definición de procedimientos y aplicación de metodologías de evaluación del riesgo como también estrategias y planes de contingencia para garantizar la gestión y control, asociado a las posibles pérdidas que pudieran llegar a materializarse.

El monitoreo de la liquidez de la entidad es una actividad diaria para la atención de requerimientos por vencimiento de ahorros, las colocación de créditos, la

negociación con las diferentes entidades financieras en el vencimiento de CDTs, como también en la aprobación de cupos para garantizar la disponibilidad de recursos, asimismo y ligado a los requerimientos normativos, se realiza el análisis de la concentración tanto en ahorros como en créditos, garantizando el cumplimiento de los límites establecidos tanto por políticas internas como por políticas externas.

Desde la Gerencia se informa permanentemente a los entes de control respecto del estado de liquidez de la Cooperativa y se plantean las correspondientes medidas de acuerdo con las políticas definidas, las propuestas del mercado y las tendencias que se presentan.

Adicionalmente, la Cooperativa ha disminuido el número de obligaciones financieras y el pago de las mismas, cerrando en diciembre con un valor por \$13.978 millones frente a 20.964 millones del año anterior, esto demuestra la solidez financiera de la entidad y su control permanente respecto del cumplimiento de sus compromisos financieros, que a la vez se ven reflejadas en una credibilidad y respaldo por parte de las entidades financieras que apalancan el desarrollo de las diferentes actividades de la Cooperativa.

#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT**

En el año 2018, Febor Entidad Cooperativa concentró gran parte de sus esfuerzos en la finalización del proceso de implementación y actualización de este sistema de administración, toda vez que por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria se debía completar el proceso en el mes de junio del mismo año de acuerdo con la Circular 04 de 2017. Es así como a la fecha se cuenta con políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional e infraestructura tecnológica adaptada a la prevención frente a la posibilidad de ser utilizada en situaciones de exposición al ingreso de recursos provenientes de actividades ilícitas.

A partir del trabajo adelantado en el año 2017, se dio continuidad a la construcción, identificación y valoración de los riesgos relacionados con lavado de activos y financiación del terrorismo, identificando un total de 31 situaciones a las cuales se les aplicó el análisis de riesgo inherente (sin controles) y el riesgo residual (con controles) esto arrojó como resultado el perfil de riesgo de la entidad, que como se observa en la siguiente matriz, es un nivel de severidad residual moderada.

A partir del mes de febrero de 2018, se desarrollaron actividades de capacitación tanto a nivel interno con los colaboradores para socializar el

alcance del SARLAFT, como a nivel externo con los asociados orientadas a fortalecer este sistema de administración de riesgos.

Otro aspecto a resaltar dentro del sistema de administración, es la aplicación de controles relacionados con la vinculación de Personas Expuestas Políticamente – PEP, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1674 de 2018 de la Presidencia de la República de Colombia, lo que refuerza el seguimiento y monitoreo de nuestros asociados y la importancia de la actualización de datos, para lo cual se han definido estrategias para garantizar la vigencia en la información y diligencia de nuestros asociados en el cumplimiento de sus deberes.

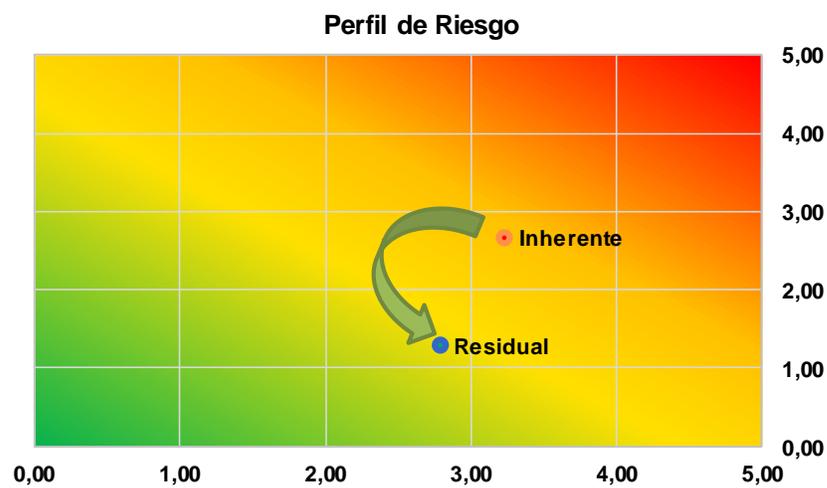


Gráfico 33. Perfil de riesgo LA/FT

En el mes de octubre, la cooperativa fue objeto de visita por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria con el fin de evaluar la implementación del SARLAFT según las disposiciones de la Circular 04 de 2017 de dicha entidad. De la visita se tiene de forma general las siguientes observaciones:

- Promover la actualización de datos con nuestros asociados.
- Continuar fortaleciendo la alineación de circulares- reglamentos – procedimientos, tal como se ha realizado hasta la fecha.
- Realizar la actualización de los Código de Ética y Buen Gobierno.
- Seguimiento permanente a PEPs.

## RIESGO OPERATIVO

Febor ha realizado la identificación de riesgos de nivel operativo a través de la Matriz de riesgos, la cual se tiene desagregada por cada proceso, esta actividad se reforzará en el 2019 y así, consolidar el Sistema Integral de Administración de Riesgos.

Mensualmente se realizó el Comité de Auditoría, el cual acompañó las actividades relacionadas con este sistema de riesgos.

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo que se viene desarrollando en Febor, se fundamenta en la implementación de políticas, procedimientos, equipo de trabajo calificado con una adecuada segregación funcional, capacitación permanente en función del fortalecimiento y desarrollo de competencias, plataformas tecnológicas que cumplen con estándares de seguridad y continuidad de la operación, es así como también se trabaja en la aplicación de normatividad asociada a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (obligatorio), Sistema de Gestión de Calidad (opcional) y Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (opcional).

Asegurar la protección de datos y sistemas, permitiendo la alta disponibilidad, simplificando la infraestructura tecnológica, flexibilizando la adaptación al asociado bajo los estándares establecidos por la legislación colombiana en cuanto a derechos de autor y legalidad de software, se han realizado auditorías de Hacking Ético que han posibilitado la prevención de fraudes informáticos y garantizando los pilares de la seguridad de la información.

Para el 2017 se contó con la firma ITACA S.A para el análisis externo e interno de vulnerabilidades y la certificación del caso, en el 2018 se contrató la firma DIGIWARE, empresa reconocida y especializada en temas de seguridad de la información. Se actualizaron y se implementaron medidas de seguridad más robustas a los kioscos tecnológicos, para garantizar la seguridad en las transacciones.



Gráfico 34. Procesos auditados por ITACA en 2017 y DIGIWARE en 2018.

**RIESGO DE MERCADO**

Frente al desarrollo de las políticas, procedimientos y metodologías para 2018 se dio continuidad en relación a la documentación de dichos elementos para conformar el Sistema de Administración de Riesgos.

En este punto se tiene un seguimiento permanente respecto de la composición del Fondo de Liquidez y para garantizar el cumplimiento de las políticas definidas en el Manual de Inversiones, haciendo la correspondiente evaluación mensual de las entidades, tanto del sector financiero, como solidario con las cuales Febor Entidad Cooperativa ha adelantado la conformación del fondo y aplicando la evaluación CAMEL (capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez), tomando también como referencia el contexto económico nacional y el comportamiento de las tasas de interés en el año 2018 que presentaron siempre una tendencia a la baja.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Febor Entidad Cooperativa ha desarrollado y mantiene una estructura de procedimientos que fomenta entre todos sus colaboradores la aplicación de conductas orientadas al Autocontrol y generación de confianza en todo su entorno, esto hace que todos los colaboradores entiendan la importancia de la necesidad del control sobre todas las actividades derivadas de la gestión cooperativa y comprendan a su vez, los riesgos asociados a la misma. Acciones derivadas del proceso de control interno y que se han adoptado:

- Principios cooperativos que rigen a la entidad, debidamente documentados y divulgados.
- Un direccionamiento estratégico documentado y divulgado a todas las partes interesadas con un seguimiento permanente para evaluar el cumplimiento de las directrices y objetivos trazados.
- Código de Ética - Código de Buen Gobierno y el Reglamento Interno de Trabajo que resaltan las políticas de comportamiento, manejo de conflictos de interés, manejo y uso adecuado de la información y las posibles sanciones en caso de una mala práctica con sus respectivas consecuencias, estos documentos de igual forma han sido documentados y divulgados a todos los interesados.
- Reglamentos, procesos y procedimientos orientados al mejoramiento continuo de la Cooperativa.
- Programas de formación que buscan potenciar los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes de todos los colaboradores para garantizar una buena atención para todos los asociados.
- Políticas asociadas a la gestión del Talento Humano que involucra las actividades de selección, inducción, formación, capacitación, compensación o remuneración y la evaluación del desempeño como mecanismos de refuerzo del compromiso y participación de los colaboradores en el cumplimiento de las metas establecidas.
- Una estructura organizacional claramente definida y aprobada por parte del Consejo de Administración que se ha fortalecido en función de las exigencias del entorno y de los asociados.
- Procesos de comunicación y divulgación permanente de los resultados que obtiene la Cooperativa, garantizando la transparencia y confianza para los asociados.

Adicional, como actividades de control se tiene:

- Revisiones mensuales que permiten al Consejo de Administración y a la Gerencia analizar los resultados de la gestión y analizar el progreso de la Cooperativa en el cumplimiento de metas establecidas, estas revisiones también permiten detectar oportunidades de mejoramiento y aplicación oportuna de correctivos.
- Controles de tecnologías que ayudan a asegurar la continuidad y operación, estos controles involucran la infraestructura, el mantenimiento del software, la seguridad de la información, como también controles sobre la administración de los diferentes sistemas de información para garantizar la exactitud de los datos.

- Controles de seguridad física que protegen a la Cooperativa frente a amenazas naturales o situaciones que puedan poner en riesgo los equipos e información.
- En materia de la gestión contable se lleva un seguimiento presupuestal detallado de la Cooperativa, evaluación de indicadores financieros y cumplimiento en la entrega de reportes a los entes de control.

De igual forma, en el sistema de control convergen de forma sistemática el proceso de conformación del Sistema de Administración de Riesgos, las actividades de Auditoría Interna, los avances en aspectos relacionados con Sistema de Seguridad de la Información, con lo cual la Cooperativa asegura su cumplimiento y desarrollo de buenas prácticas.

## 5. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

### EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

Febor brinda educación y preparación a sus asociados, a sus dirigentes electos, a sus directivos y a sus colaboradores, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de su cooperativa. También contribuimos con la comunidad ubicada en áreas urbanas y rurales para que se capaciten en educación solidaria y conozcan los beneficios del cooperativismo.

71

Durante el 2018 se realizaron las siguientes capacitaciones:

### PROCESO DE INMERSIÓN: JUNTA DE VIGILANCIA Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Durante los meses de mayo y junio, se desarrollaron las jornadas de inmersión para los nuevos integrantes de Junta de vigilancia (del 24 al 26 de mayo) y del Consejo de Administración (del 23 al 27 de junio) en Villa de Leyva, municipio situado al noroeste de Bogotá. En dicho encuentro, los participantes aprovecharon al máximo esta actividad cuyo propósito fue lograr que cada miembro adquiriera las capacidades para identificar su rol individual en el cumplimiento de las metas de la cooperativa, así como los conocimientos teóricos y prácticos para aportar desde sus funciones a las metas de Febor. Durante el proceso de inmersión, los participantes profundizaron en temas como: funciones que deben incorporar en su gestión de liderazgo, indicadores de gestión en el balance financiero y el balance social de la cooperativa, acuerdos y códigos de buen gobierno en el cooperativismo, el control social y la educación en el entorno de la economía solidaria, análisis financiero e innovación, entre otros.



Registro fotográfico inmersión Dirigencia Febor 2018

### CURSO DE FORMADOR DE FORMADORES

El cual se llevó a cabo el 6 de octubre en la ciudad de Bogotá y contó con la asistencia de colaboradores de la entidad y de 31 asociados pertenecientes al Consejo, a la Junta de Vigilancia y a los Comités.



Registro fotográfico Curso Formación de Formadores Febor 2018

### RECERTIFICACIÓN FEBOR

Iniciamos el segundo semestre del año 2018 con una gran noticia, el curso de Economía Solidaria fue recertificado, mediante Resolución 302 del 25 de julio de 2018. La Dirección Nacional de la Unidad Administrativa Especial de

Organizaciones Solidarias - UAEOS, renovó la acreditación a Febor Entidad Cooperativa para impartir Educación Solidaria.

## CURSOS VIRTUALES

Los asociados hicieron uso de la plataforma de educación virtual así: inscritos 436 de los cuales 343 se graduaron en diferentes seminarios que a continuación se relacionan:

CONSOLIDADO GENERAL 2018				
No.	Seminarios	Graduados	Inscripciones	En Proceso
1	Proyecto de Vida	101	110	9
2	Presupuesto	106	130	24
3	Ahorrar ¡Sí se puede!	52	60	8
4	Administración de la deuda	61	70	9
5	Economía Solidaria	23	66	43
<b>Total</b>		<b>343</b>	<b>436</b>	<b>93</b>

Tabla 23. Consolidado de Educación Virtual Febor 2018

## INFORMACIÓN

### CALL CENTER



**EFFECTIVIDAD**  
95,66% de llamadas contestadas (promedio mensual)

Durante el 2018 recibimos en promedio 2.223 llamadas mensuales, de las cuales fueron atendidas en promedio el 95,66%.

En 2018 mejoramos la atención a través de nuestro call center y así lo muestran los resultados de medición de efectividad del servicio por medio del NPS, (Índice neto de promoción) y del FCR (Resolución en la primera llamada), implementados en el mes de julio, los cuales revelan a cierre del año un NPS del 74% y un FCR del 83%.

**NOTA:** INP (Índice neto de promoción) o NPS (Net promoter score), es un método estándar universal aceptado para medir los grados de satisfacción y lealtad de los clientes, en este caso nuestros asociados. Y, FCR (First call resolution), Solución en la primera llamada.

Mensualmente, realizamos una encuesta a una muestra del 5% de los asociados quienes efectúan la llamada a nuestro call center y en una de las preguntas de la encuesta le pedimos al asociado que nos dé una calificación de satisfacción del servicio.

## PQRSF: ATENCIÓN DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES

Cumplir la promesa de servicio, atender requerimientos y escuchar atentos las solicitudes de nuestros asociados a través de nuestro buzón de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, hace parte de las actividades continuas de la Cooperativa y los resultados para este año reafirman nuestra gestión oportuna en las respuestas requeridas con el uso de este canal.

Es así como en el año 2018 se recibieron 239 PQRSF y al corte del 31 de diciembre se dio atención del 100% de las mismas, garantizando así la atención en los tiempos definidos. De los 239 casos, su distribución corresponde a 117 peticiones (siendo el tipo de solicitud más frecuente), 76 felicitaciones, 16 quejas, 14 reclamos, 11 sugerencias y 5 derechos de petición.

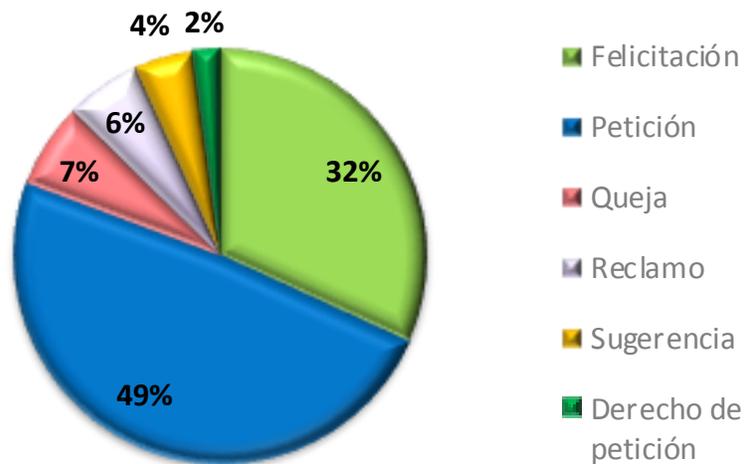


Gráfico 35. Porcentaje de participación PQRSF -2018

Al comparar el número de PQRSF recibidas y atendidas en 2018, frente al periodo anterior, se presenta una disminución del 53%, que representa para nuestros procesos un mejoramiento en la atención y eficiencia en las etapas preliminares a la presentación o necesidad de acudir al buzón de atención, esto ligado a la disposición de los colaboradores para atender los requerimientos de los asociados.

## COOPERATIVA DIGITAL

Desde el mes de febrero de 2018, Febor ofrece a sus asociados un nuevo diseño de su herramienta tecnológica, pasando de la Sucursal Virtual a la Cooperativa Digital, brindando a todos los asociados una plataforma amigable, más intuitiva que la anterior.

Esta herramienta digital, disponible para el 100% de nuestros asociados, contiene el botón de pagos seguros en línea PSE, que desde el año 2014 se viene posicionando para realizar pagos de forma electrónica, realizando operaciones seguras, con la facilidad de hacerlo a un clic.

Además de los pagos, y transacciones, para el 2018, aprovechando la tecnología Google, se puso a disposición de nuestros asociados la plataforma de consultas de certificados de renta y extractos mensuales:

De esta forma, será más fácil la consulta de sus transacciones en Febor, solo se requiere su documento de identificación y el correo que se tiene registrado en la Cooperativa.

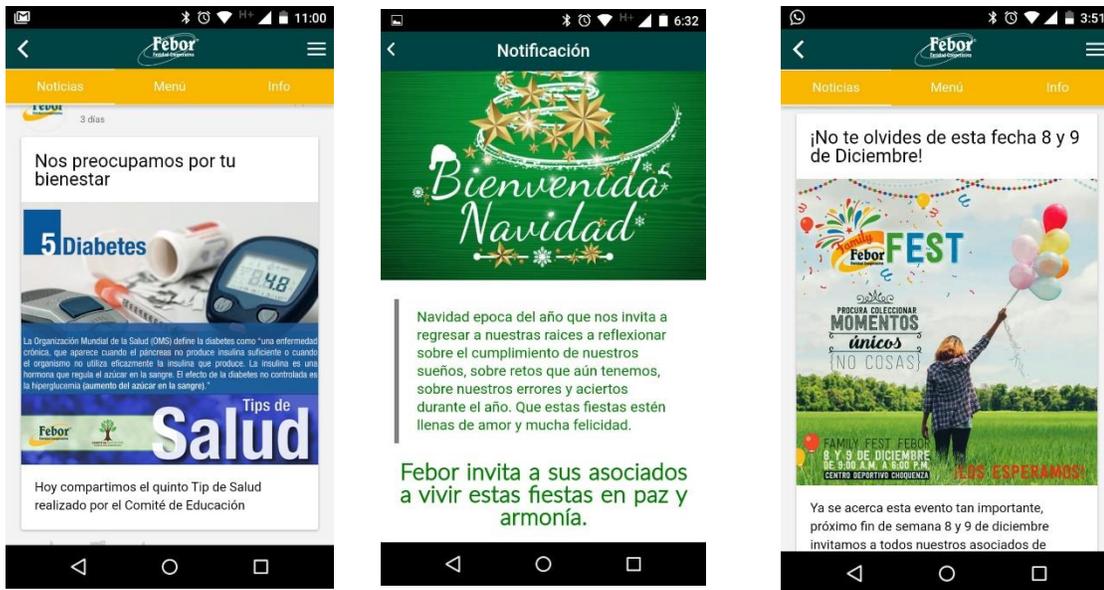
## FEBOR MÓVIL: APP MULTISERVICIOS

Para Febor es muy importante acercarse a sus asociados y estar a la vanguardia de la tecnología, por ello realizó en el mes de julio el lanzamiento de su App Transaccional, a través de la cual cada asociado desde su dispositivo móvil puede realizar consultas de saldos de productos activos con la Cooperativa y operaciones transaccionales con movimientos de dinero entre productos internos de Febor y giros de dineros a otras cuentas bancarias; servicio que se encuentra disponible para Android y IOS.

El lanzamiento de la APP FEBOR MÓVIL de Multiservicios se realizó en el mes de junio con una campaña 360 grados la cual constituyó un despliegue en la página web, en nuestras redes sociales, mensajes de texto, mailing, una gira nacional de Charlas de Finanzas Personales y una exitosa campaña llamada FEBOR MUNDIALISTA.



Adicional a la activación de la nueva herramienta que aseguró la descarga inicial para poder participar en el concurso de Febor Mundialista, durante el segundo semestre realizamos una labor educativa de la mano del **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN FINANCIERA** del Banco de la República para presentar la aplicación como una herramienta para la gestión de finanzas personales. Así promocionamos el modulo de “*mis finanzas*”, el cual incluye un modelo de presupuesto amigable y personalizable.



La gráfica del período junio-diciembre muestra el consolidado de visitas mes a mes, julio con 2018 visitas, agosto con 941, septiembre con 863, octubre con 754, noviembre con 732 y diciembre con 641 visitas. El uso de la implementación de las notificaciones se convierte en una muy buena herramienta para invitar a leer las nuevas noticias y así generar más visitas.



Gráfico 36. Consolidado de visitas App Febor Móvil 2018

## COMUNICACIÓN DIGITAL

En el ámbito de la comunicación digital, Febor buscó conectar a la entidad con los asociados a través de los canales digitales con el fin de divulgar los mensajes estratégicos de la entidad y de los órganos de administración y control.

En ese sentido, el objetivo propuesto fue difundir contenidos que permitieran obtener seguidores y posicionar la marca, convertir la página web en un espacio de consulta e informar regularmente sobre la gestión de la Cooperativa y los temas de interés para los asociados.

Durante el 2018, la estrategia de comunicación digital tomó más fuerza entendiendo que uno de los objetivos estratégicos de la entidad está enfocado al tema de la virtualidad. Sin embargo, vemos grandes oportunidades en varios nichos de nuestros asociados. Se debe trabajar en el posicionamiento por diferentes caminos que muestren los beneficios de estar con Febor en el mundo digital. A continuación, presentamos las métricas de la participación de la entidad en el propósito digital de la marca:



## SITIO WEB

El comportamiento del sitio web de Febor en 2018, muestra una leve mejora en comparación con el 2017, especialmente en tres puntos clave que señalamos a continuación con sus respectivas métricas los cuales definen el nivel de navegabilidad, la funcionalidad de nuestra página y el interés real del sitio; todo esto unido se convierte en materia prima para estudiar y analizar la efectividad de la herramienta y al mismo tiempo, para trazar posibles mejoras enfocadas a acciones tácticas que nos permitan llegar a resultados tangibles.

78

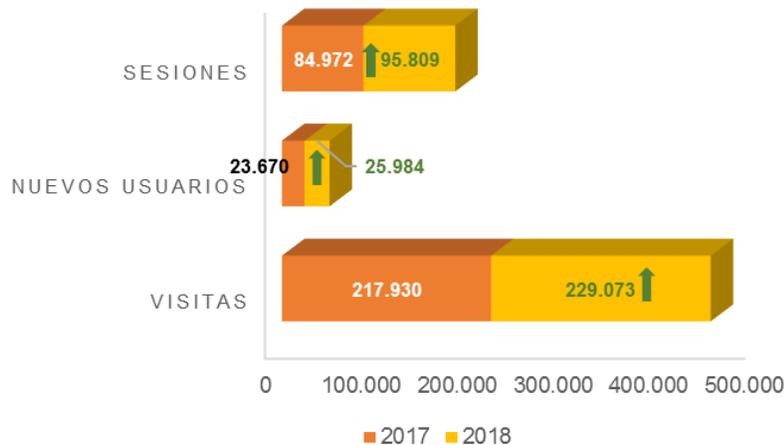


Gráfico 37. Comportamiento Sitio Web 2017-2018

## EVENTOS

Durante el 2018 Febor participó activamente en 10 eventos de la mano del Banco de La República con un impacto de 2.195 personas, realizó 6 eventos propios institucionales dirigidos a los asociados con un impacto de superior a 1.200.

A continuación, se presentan los alcances de cada evento en los que tuvimos representación:

IMAGEN	EVENTO	FECHA	ENTIDAD	ASISTENTES	IMPACTO	CIUDAD
	ASAMBLEA ORDINARIA 2018	MARZO	FEBOR E.C.	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, JUNTA DE VIGILANCIA, GERENCIA Y DIRECTIVOS	100 DELEGADOS	BOGOTÁ
	INMERSIÓN COOPERATIVA	JUNIO	FEBOR E.C.	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, JUNTA DE VIGILANCIA Y GERENCIA	20 PARTICIPANTES	VILLA DE LEYVA
	FEBOR MUNDIALISTA	JULIO	FEBOR E.C.	ASOCIADOS Y COLABORADORES	30 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	FESTIVAL DEL VIENTO	AGOSTO	BANCO DE LA REPÚBLICA	GERENCIA Y COLABORADORES	200 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	CROSS COUNTRY	SEPTIEMBRE	BANCO DE LA REPÚBLICA	ASOCIADOS, CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, GERENCIA Y COLABORADORES	100 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	REUNIÓN ASOCIADOS	SEPTIEMBRE	FEBOR E.C.	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	40 ASOCIADOS	MEDELLÍN
	CENA REUNIÓN DE GERENTES	NOVIEMBRE	BANREP	GERENTES REGIONALES DEL BANCO DE LA REPÚBLICA	45 PARTICIPANTES	PEREIRA
	EVENTO DE NAVIDAD DE SEGURIDAD	DICIEMBRE	BANREP	GERENTE Y DIRECTIVOS	25 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	EVENTO DE NAVIDAD PENSIONADOS WEB 3.0	DICIEMBRE	BANREP	GERENTE Y DIRECTIVOS	100 PERSONAS	BOGOTÁ
	FIESTA DE FIN DE AÑO DE EMPLEADOS	DICIEMBRE	BANREP	GERENTE Y DIRECTIVOS	700 PERSONAS	BOGOTÁ
	EVENTO DE NAVIDAD DE SEGURIDAD	DICIEMBRE	BANREP	GERENTE Y DIRECTIVOS	25 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	FIESTA DE FIN DE AÑO DE EMPLEADOS CENTRAL DE	DICIEMBRE	BANREP	GERENTE Y DIRECTIVOS	700 PERSONAS	BOGOTÁ
	EVENTO DE CIERRE DE AÑO	DICIEMBRE	ASOPEMBRE	GERENTE Y DIRECTIVOS	100 PERSONAS	BOGOTÁ
	BINGO DE PENSIONADOS	NOVIEMBRE	ASOPEMBRE	GERENCIA	200 PENSIONADOS	BOGOTÁ
	FAMILY FEST FEBOR 2018	DICIEMBRE	FEBOR E.C.	ASOCIADOS, COLABORADORES	1000 ASOCIADOS	BOGOTÁ

Tabla 24. Consolidado de eventos Febor 2018

## PAUTA PUBLICITARIA

En el 2018 se hizo una inversión de \$ 17.124.984 en pauta publicitaria distribuida de la siguiente manera:

PAUTA PUBLICITARIA 2018		
ASCOOP	PATROCINIO FERIA EMPRESARIAL Y REVISTA COLOMBIA EDICION 134	\$ 4.170.000
ASOPEMBRE	PAUTA PUBLICITARIA REVISTA ASOPEMBRE	\$ 1.000.000
PORTAFOLIO	SEPARATA CONFECOOP CIRCULA CON PORTAFOLIO	\$ 8.000.000
EL ESPECTADOR	AVISO DE CONVOCATORIA DE REVISOR FISCAL, ASAMBLEA 2019	\$ 3.714.984
LA REPÚBLICA	PUBLICACIÓN EDICTO	\$ 240.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 17.124.984</b>

Tabla 25. Consolidado Pauta Publicitaria Febor 2018

## REVISTA RENACER

El medio de comunicación con más trayectoria en la cooperativa, es virtual desde 2016, a raíz de esta decisión de la asamblea, sus contenidos editoriales que van alineados a brindar espacios de interés y participación con el fin de generar una buena lecturabilidad virtual. Durante el 2018 se desarrollaron dos ediciones: No. 44 y 45.



## 6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Febor Entidad Cooperativa, es un participante activo en el sector solidario y es un referente en diferentes espacios donde se congregan entidades solidarias. A su vez, realiza alianzas estratégicas con actores del sector, para fortalecer así la cooperación y el crecimiento del modelo.

Durante el 2018 Febor Entidad Cooperativa, participó activamente en 19 eventos de Ascoop, Confecoop, Organizaciones Solidarias, Fecolfin y La Equidad Seguros en el ámbito nacional y en el internacional estuvo presente en la V Cumbre Cooperativa de Las Américas organizada por la ACI y que este año tuvo sede en Argentina.

IMAGEN	EVENTO	FECHA	ENTIDAD	ASISTENTES	IMPACTO	CIUDAD
	REUNIÓN RED DE COMUNICADORES SECTOR SOLIDARIO	ABRIL	ASCOOP	JEFE DE COMUNICACIONES	12 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	ASAMBLEA ORDINARIA 2018	ABRIL	FECOLFIN	GERENCIA	100 DELEGADOS	BOGOTÁ
	DESAYUNO PERIODISTAS Y LÍDERES SECTOR SOLIDARIO	ABRIL	ASCOOP	JEFE DE COMUNICACIONES Y GERENCIA	30 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	ASAMBLEA ORDINARIA 2018	ABRIL	CONFECOOP	GERENCIA	100 DELEGADOS	BOGOTÁ
	ASAMBLEA ORDINARIA 2018	ABRIL	LA EQUIDAD SEGUROS	GERENCIA	100 DELEGADOS	BOGOTÁ
	ASAMBLEA ORDINARIA 2018	ABRIL	ASCOOP	GERENCIA	100 DELEGADOS	CARTAGENA
	JORNADA DE OPINIÓN COOPERATIVA - #JOC18	ABRIL	ASCOOP	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	700 PARTICIPANTES	CARTAGENA
	CONGRESO COOPERATIVO	AGOSTO	CONFECOOP	GERENCIA Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	900 PARTICIPANTES	CARTAGENA
	FORO DE PERSPECTIVAS ECONÓMICAS Y TRIBUTARIAS SECTOR SOLIDARIO	ENERO	FECOLFIN	GERENCIA Y DIRECTORA DE RIESGOS	70 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	FERIA EMPRESARIAL COOPERATIVA	JULIO	ASCOOP	DIRECTIVOS DE FEBOR	100 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	ENCUENTROS JUNTAS DE VIGILANCIA	JULIO	ASCOOP	GERENCIA Y JUNTA DE VIGILANCIA	70 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	TALLER SIAR	JULIO	FECOLFIN	GERENCIA Y COLABORADORES	50 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	RENDICIÓN DE CUENTAS	JUNIO	ORGANIZACIONES SOLIDARIAS	GERENCIA	100 PARTICIPANTE	BOGOTÁ
	FOROS COOPERATIVOS EMPRESARIALES	MAYO	LA EQUIDAD SEGUROS	DIRECTIVOS DE FEBOR	400 PARTICIPANTES	BOGOTÁ
	PREMIO FASECOLDA AL PERIODISMO DE SEGUROS 2018	NOVIEMBRE	FASECOLDA	JEFE DE COMUNICACIONES	200 EMPRESARIOS DEL SECTOR	BOGOTÁ
	CONVENCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA	OCTUBRE	FECOLFIN	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, GERENCIA Y JEFE JURÍDICA	400 EMPRESARIOS DEL SECTOR SOLIDARIO	CARTAGENA
	PREMIO AL PERIODISMO COOPERATIVO	OCTUBRE	LA EQUIDAD SEGUROS	JEFE DE COMUNICACIONES	200 ASISTENTES ENTRE EMPRESARIOS Y PERIODISTAS	BOGOTÁ
	V CUMBRE COOPERATIVA DE LAS AMÉRICAS	OCTUBRE	ACIAMERICAS	GERENCIA, CONSEJO Y JUNTA DE VIGILANCIA	2000 EMPRESARIOS DEL SECTOR SOLIDARIO A NIVEL MUNDIAL	ARGENTINA

Tabla 26. Consolidado Participación de Febor, Eventos Sector Solidario 2018

En el 2018 Febor siguió participando activamente en la RED DE COMUNICADORES del Sector Solidario con 4 reuniones, una de ellas realizada en las instalaciones de Febor en la Calle 42 con la asistencia de 12 profesionales de la comunicación y el periodismo.

Durante este año se ejecutó una estrategia de posicionamiento del sector que tuvo como resultado: un desayuno con periodistas en el mes de abril y una separata del sector en el periódico Portafolio con la participación de 11 cooperativas y en la cual Febor contó con una página.



Febor ha contribuido al desarrollo cooperativo incentivando el ahorro en sus colaboradores, mediante alianzas con las cooperativas Comultrasan y Confiar en donde se encuentran asociados 30 funcionarios, también se dio apoyo al equipo de futbol del sector “La Equidad Seguros” acompañándolos en los partidos de futbol de la Liga Águila.

Así mismo, la participación de Febor en eventos se convierte en una táctica estratégica de nuestra marca en el sector, no solo porque los eventos académicos enriquecen los conocimientos y actualizan los conceptos para los participantes tanto del Consejo como de nuestros directivos, sino porque marca una representación muy importante en materia de participación democrática con la práctica de principios y valores.

Durante el 2018 Febor participó activamente en 10 eventos de la mano del Banco de La República con un impacto de 2.195 personas, realizó 6 eventos propios institucionales dirigidos a los asociados con un impacto en casi 1.260 asistentes y estuvo presente en 17 eventos del sector solidario con un impacto de 5.620 cooperativistas.

## 7. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

En Febor, el objetivo social por el cual se trabaja es ser asociados cooperativos responsables con el medio ambiente y con la comunidad. Por eso, realizamos actividades como: capacitaciones en economía solidaria en áreas rurales, ya que ellas permiten involucrar a la comunidad y llevar a estas personas expectativas y propuestas para el desarrollo de futuros procesos de emprendimiento. También contribuimos con la naturaleza a través de la siembra de árboles.

84

Febor también cuenta con auxilios de solidaridad y educación, los cuales tuvieron una importante participación durante el 2018 y la cual se podrá observar a continuación.

Cerramos el 2018 así:



Tabla 27. Consolidado Beneficios Auxilios de Solidaridad y Educación 2018.

### AUXILIOS DE SOLIDARIDAD

Febor, de la mano del Comité de Solidaridad, para 2018, presenta los siguientes resultados: Se aprobaron 585 auxilios de solidaridad y se negaron 85, para un total de 670 solicitudes recibidas, los auxilios aprobados se encuentran distribuidos a nivel nacional beneficiando y generando cobertura en todos los sitios donde Febor tiene presencia.

AUXILIOS DE SALUD		AUXILIOS	VALOR APROBADO
	Hospitalización	62	\$ 18,79
	Enfermedad Grave o permanente	16	\$ 10,36
	Vacunas	9	\$ 1,04
	Natalidad	23	\$ 13,23
AUXILIOS DE BIENESTAR		AUXILIOS	VALOR APROBADO
	Lentes	371	\$ 49,25
	Odontológico	52	\$ 21,52
AUXILIOS DE CALAMIDAD		AUXILIOS	VALOR APROBADO
	Calamidad	4	\$ 1,75
	Fallecimiento	48	\$ 27,69

Tabla 28. Auxilios de solidaridad otorgados en 2018 por categoría.

CLASIFICACIÓN AUXILIOS	No. AUXILIOS APROBADOS	VALOR APROBADO	PARTICIPACIÓN DEL VALOR APROBADO	PARTICIPACIÓN DE AUXILIOS APROBADOS
AUXILIOS DE SALUD	110	\$ 43,42	30,23%	18,80%
AUXILIOS DE BIENESTAR	423	\$ 70,77	49,27%	72,31%
AUXILIOS DE CALAMIDAD	52	\$ 29,44	20,50%	8,89%
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>585</b>	<b>\$ 143,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 29. Auxilios de solidaridad aprobados en 2018 por destinación.

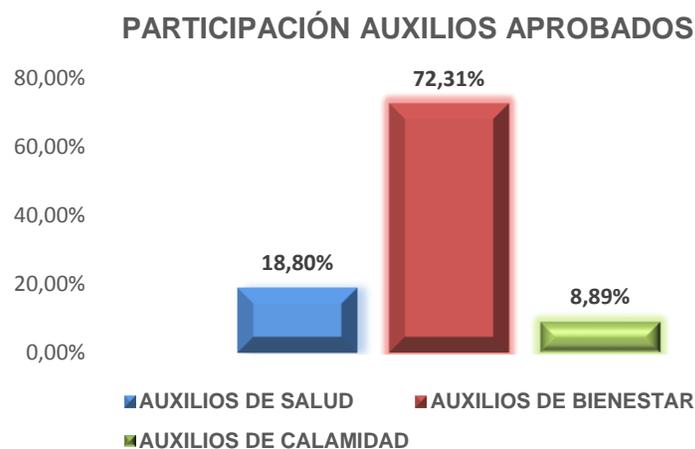


Gráfico 38. Participación Auxilios Aprobados en 2018

CIUDAD	2014	2015	2016	2017	2018
Armenia	7	6	3	6	9
Barranquilla	11	13	13	13	24
Bogotá	312	352	269	303	322
Bucaramanga	32	11	11	13	14
Cali	29	38	16	38	27
Cartagena	8	9	5	4	8
Choco	0	0	0	0	1
Cúcuta	6	14	1	6	7
Florencia	4	5	7	2	5
Girardot	14	4	5	3	11
Ibagué	117	59	48	39	34
Leticia	0	1	0	0	1
Manizales	7	13	4	4	6
Medellín	24	36	38	37	44
Montería	5	5	4	2	4
Neiva	2	2	2	1	2
Pasto	4	7	2	7	13
Pereira	10	9	8	8	18
Popayán	2	4	7	5	6
Quibdó	4	6	3	2	3
Riohacha	1	4	3	1	0
San Andrés	0	2	0	3	6
Santa Marta	8	8	4	6	1
Sincelejo	0	1	0	1	3
Tunja	1	1	2	1	5
Valledupar	12	14	4	13	8
Villavicencio	2	1	3	3	3
<b>Totales</b>	<b>622</b>	<b>635</b>	<b>462</b>	<b>521</b>	<b>585</b>
<b>Valor Total</b>	<b>\$ 232</b>	<b>\$ 232</b>	<b>\$ 69</b>	<b>\$ 95</b>	<b>\$ 144</b>

Tabla 30. Total de auxilios aprobados por ciudades durante los últimos cinco años

## AUXILIOS DE EDUCACIÓN

El Comité de Educación de Febor durante el año 2018 recibió 97 solicitudes por auxilios de educación, de los cuales 67 fueron aprobados y 30 negados, por no cumplir con lo establecido en la Resolución 060 del 25 de abril de 2018, con motivos como solicitudes extemporáneas o incumplimiento de los requisitos definidos.

Auxilios de Educación 2018			
Tipo de Auxilio	No. Auxilios Aprobados	Valor Aprobado	No. Auxilios Negados
Formal	56	\$ 39,71	24
No Formal	11	\$ 7,16	6
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>\$ 46,87</b>	<b>30</b>

Tabla 31. Consolidado Auxilios de Educación 2018.

Al comparar el año 2017 con el 2018, se puede apreciar en la siguiente tabla que el número de beneficiarios creció en 31.37% y el valor aprobado en un 33.36%.

Comparativos Auxilios de Educación 2017- 2018				
Tipo de Auxilio	No Auxilios Aprobados 2017	No Auxilios Aprobados 2018	Valor Aprobado 2017	Valor Aprobado 2018
Formal	46	56	\$ 31,38	\$ 39,71
No Formal	5	11	\$ 3,69	\$ 7,16
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>67</b>	<b>\$ 35,07</b>	<b>\$ 46,87</b>

Tabla 32. Comparativos 2017 – 2018 de Auxilios de Educación Aprobados.

## PROGRAMA “AL TABLERO Y SIN EXCUSA”

Este programa está destinado exclusivamente al otorgamiento de subsidios educativos bajo la creación de cupos escolares en educación formal preescolar, básica media y superior para los asociados de la cooperativa, empleados y su grupo familiar en primer grado de consanguinidad de los estratos uno (1), dos (2) y tres (3). La población estrato tres (3) podrá acceder al subsidio educativo solo hasta por el cincuenta por ciento (50%) del auxilio asignado de los estratos uno (1) y dos (2).

Durante los últimos cinco años ha crecido este programa en un 316%, y a partir del 2018 solo se realizarán renovaciones hasta que las cohortes terminen o hasta que se agoten los recursos existentes en el Icetex.

Actualmente, el programa Al Tablero y Sin Excusas se encuentra distribuido de la siguiente forma:

El programa tiene a la fecha un total de 271 beneficiarios, distribuidos en los niveles educativos de básica y media (184), superior (87). Como se puede observar, la mayoría de beneficiarios están ubicados en estrato 2 y 3.

### Tipo de estudio y número de beneficiarios

Tipo de Estudio / Estrato	No. Beneficiarios
<b>Básica y Media</b>	
1	15
2	77
3	92
Total	184
<b>Superior</b>	
1	4
2	19
3	64
Total	87
<b>Total</b>	<b>271</b>

Tabla 33. Consolidado Beneficiarios Programa “Al tablero y sin excusas” 2018

### Giros realizados en el año 2018

Se puede establecer que el número de giros fue menor al número de beneficiarios, esto se debe a que no todos los asociados realizaron renovaciones durante el presente año.

Giros realizados en el 2018	
No Giros	Valores girados
212	\$ 159

Tabla 34. Giros realizados en 2018 en el Programa “Al Tablero y sin excusas”

## BECA DE EXCELENCIA

Este programa premia el rendimiento académico de los hijos de sus asociados, y está dirigido a aquellos jóvenes que obtengan los mejores resultados de acuerdo con el criterio definido con el ICFES y que se ubiquen dentro del 20% de los mejores percentiles a nivel nacional. Por lo anterior, Febor realiza dos convocatorias al año, así cada año beca dos jóvenes hijos de asociados, con los mejores promedios, dando la oportunidad de capacitarse en las mejores universidades a nivel nacional y de su elección.

89

Actualmente, el programa cuenta con 7 estudiantes vigentes:

Becarios Vigentes	Observaciones
Juan Camilo Peña Franco	Estudiante de Mercadeo
Daniela Marcela Cantillo	Terminó materias
Alejandro Peña Franco	Estudiante de Medicina
Cristian Lima Alfonso	Estudiante de Relaciones Internacionales
María Paula Bernal Tinjaca	Estudiante de Diseño
Santiago Castro Sanmiguel	Estudiante de Ingeniería Mecánica
David Ignacio Lozano Samper	Estudiante de Artes Visuales
Camila Andrea Urrea Moreno	Ganadora de la beca 2018-2

Tabla 35. Consolidado Becarios de Febor vigentes a 2018

Alejandro Peña



Cristian Lima Alfonso



María Paula Bernal

Santiago Castro San Miguel



David Lozano

Camila Urrea

### CURSO DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN SAN JUAN DE RIOSECO

Los días 3 y 4 de noviembre de 2018, se llevó a cabo una actividad de formación para un grupo de 36 habitantes de las veredas de San Juan de Rioseco interesados en constituir una Cooperativa Agrícola. En esta actividad Febor Entidad Cooperativa aportó el conocimiento adquirido y avalado para transferir las experiencias a los participantes, se contó con el apoyo de Emprender, quienes a través de la metodología de aprendizaje 7 Concept Model, facilitaron la construcción colectiva de conocimientos y que a la vez se abordan desde su propia experiencia con el objetivo de generar acuerdos constructivos, duraderos y rentables con el fin de consolidar su deseo de creación de cooperativa.



Registro Fotográfico Formación San Juan de Rioseco

### ACTIVIDADES CON EMPLEADOS

Con la donación de 100 árboles por parte de Febor y con el acompañamiento de un asociado de la Entidad, contribuimos para fortalecer conocimientos para el desarrollo de valores socio-ambientales, en la fachada de los cerros orientales, como fábrica de vida a través del uso y la importancia de la conservación de los recursos naturales, actividad donde participaron los funcionarios con la siembra de los mismos.



## 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 funcionarios 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 procedencia legítima.

La Cooperativa ha venido avanzando en la implementación de sistemas de información mucho más robustos, lo que ha 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 ha dado 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 nuestras bases.

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12, nos permitimos informar que la Cooperativa cumplió durante el período 2018, sus obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

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.

Igualmente, informamos que son correctos los datos sobre los afiliados al sistema 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 a bases de cotización, aportes laborales y aportes patronales.

## EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA ENTIDAD

Febor Entidad Cooperativa es una entidad en marcha, con un futuro estable y posibilidad de un crecimiento constante en su actividad por los próximos cinco años, dando continuidad a la aplicación y cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados hasta el año 2021 siempre para garantizar resultados positivos para sus asociados en función de sus necesidades educativas, económicas, sociales y culturales, tal como se establece en el acuerdo cooperativo.

93

La Cooperativa seguirá fortaleciendo su posición en el sector solidario comprometiéndose en acciones que garanticen la sostenibilidad de la misma entidad y aportando en el movimiento cooperativo, en donde hace presencia y participa activamente con el fin de salvaguardar los principios cooperativos.

Los objetivos prioritarios de Febor Entidad Cooperativa se consolidan en obtener la máxima sostenibilidad y rentabilidad para sus asociados, mejorar las competencias de su equipo humano y fortalecer el desarrollo de herramientas tecnológicas que potencialicen el servicio que se brinda, aprovechando la vanguardia tecnológica que dispone el mercado y del cual no se puede ser ajeno para optimizar todos los procesos de atención y comercialización de productos y servicios para su base social.

## ANEXOS

1. Informe de procesos contra la entidad
2. Gastos de propaganda y publicidad
3. Gastos directivos

(Original Firmado)

---

Juan Pablo Vélez Góez  
Gerente