



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2022-2026



VIGILADO



Supersolidaria

Inscrita a



FOGACOO
Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2022-2026			
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	SUBPROCESO: N/A	NÚMERO DEL DOCUMENTO: DE-DI-03	PÁGINAS: Página 1 de 19
Tipo de documento: Directriz (DI)			

CREACIÓN DEL DOCUMENTO		
Elaboró: Consejo de Administración Directivos – Consultores	Revisó: Juan Pablo Vélez Góez - Gerente.	Aprobó: Consejo de Administración Juan Pablo Vélez Góez - Gerente.
Fecha Elaboración:	Fecha Revisión:	Fecha Aprobación:

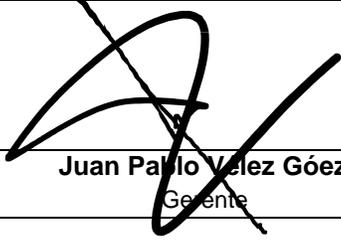
FIRMAS DE APROBACIÓN	
	
María Elvira Molano Tamayo Presidente Consejo de Administración	Juan Pablo Vélez Góez Gerente

TABLA DE CONTENIDO

1	CONTEXTO MACROECONÓMICO	3
	1.1 SECTOR SOLIDARIO	4
	1.2 FEBOR.....	4
2	MISIÓN	7
3	VISIÓN	8
4	MEGA.....	8
5	VALORES	8
6	MATRIZ DOFA.....	9
7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	9
	7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	10
	7.2 PERSPECTIVA DEL ASOCIADO.....	10
	7.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO.....	11
	7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE.....	12
8	PROYECCIONES	12
	8.1 ESTADOS FINANCIEROS.....	13
	8.2 PRINCIPALES INDICADORES	14
9	MAPA ESTRATÉGICO.....	15
10	MODELO DE SEGUIMIENTO.....	16
	10.1 INDICADORES	16

1 CONTEXTO MACROECONÓMICO

A comienzo del año 2022 las economías a nivel mundial enfrentan la necesidad de buscar medidas de control para los efectos causados por la pandemia originada del COVID-19, en tal sentido se han generado procesos de inmunización que permiten a las naciones perfilar escenarios de normalización en los ritmos de crecimiento, de acuerdo al potencial de cada aparato productivo nacional.

Para el caso colombiano, se anticipa una recuperación dinámica, jalonada por los sectores que tuvieron una mayor afectación en la pandemia como, por ejemplo, los servicios de entretenimiento, el comercio, la construcción y la industria, en tal sentido las proyecciones de crecimiento para la economía colombiana, publicados por el Banco de la República, se ubican en una variación del producto interno en el 4,7%, *“Todos los informes coinciden en que los principales factores que impulsarán del crecimiento serán el consumo privado, así como el incremento de precios de productos básicos a nivel global y la recuperación de los principales socios comerciales del país, algo que puede ser visto como positivo para el cooperativismo nacional dada su naturaleza y vínculo estrecho con el consumo de los hogares. Del mismo modo coinciden en que un factor de incertidumbre, que es ya tradicional, es el proceso electoral, que influye negativamente en la dinámica de la economía nacional.”*¹

En cuanto al sector cooperativo se puede afirmar que, en cifras generales, la pandemia no afectó de forma considerable a las cooperativas con actividad financiera ya que en promedio, para el cierre de 2021, el crecimiento de los activos fue cercano al 11%, explicado en su mayoría por el aumento en las carteras de crédito.

Por otra parte, el repunte de la inflación puede llevar a desaceleraciones en la dinámica del crédito, específicamente en los indicadores de morosidad, a su vez, se prevé que este comportamiento esté acompañado con un alza generalizada de las tasas de interés que resulta ser un desafío para lograr equilibrar las variables que impactan los productos de ahorro, esto en la búsqueda de disminuir la exposición a riesgos de mercado.

En tal sentido, el presente documento define el mapa estratégico que FEBOR tendrá para la vigencia 2022 – 2026, teniendo en cuenta los posibles impactos que la economía sufra a raíz de los mencionados eventos.

¹ <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2022/perspectivas-economicas-para-el-cooperativismo-2022/>

Se definieron los objetivos a conseguir para los siguientes cinco años, partiendo desde la consolidación de la misión, visión y mega de la entidad.

1.1 SECTOR SOLIDARIO

Durante el 2021, la cartera del sector solidario alcanzó \$14,5 billones, con un crecimiento del 9,78% hasta el mes de noviembre (últimas cifras publicadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria), el cual estuvo impulsado principalmente por las modalidades de cartera de consumo y cartera comercial. El crecimiento de la cartera de créditos, componente principal de los activos jalonó el crecimiento de este rubro, el cual creció a un ritmo del 9,47%.

Por su parte, los depósitos que son el componente principal de los pasivos, crecieron a una tasa del 11,18%, alcanzando cerca de los \$11 billones al mes de noviembre de 2021. Así mismo, los aportes sociales crecieron durante el 2021, pero a un ritmo mucho más moderado (4,93%).

CONCEPTO	dic-20	nov-21	Var \$	Var%
Activo	\$ 16.672.975	\$ 18.251.925	\$ 1.578.950	9,47%
Cartera neta de crédito	\$ 12.569.320	\$ 13.802.336	\$ 1.233.016	9,81%
Cartera bruta	\$ 13.291.480	\$ 14.591.185	\$ 1.299.705	9,78%
Pasivo	\$ 10.830.274	\$ 12.048.684	\$ 1.218.410	11,25%
Depósitos	\$ 9.614.747	\$ 10.689.512	\$ 1.074.765	11,18%
Fondos sociales y mutuales	\$ 270.723	\$ 282.139	\$ 11.416	4,22%
Patrimonio	\$ 5.842.701	\$ 6.203.241	\$ 360.540	6,17%
Capital Social	\$ 3.609.677	\$ 3.787.743	\$ 178.066	4,93%

De esta manera los excedentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito cerraron con cerca de \$323 mil millones, registrando un incremento del 86,66% frente al cierre del 2020; por su parte los indicadores muestran la recuperación del sector durante lo corrido del 2021, lo cual indica que los efectos adversos generados por la crisis de la pandemia estarían quedando atrás.

1.2 FEBOR

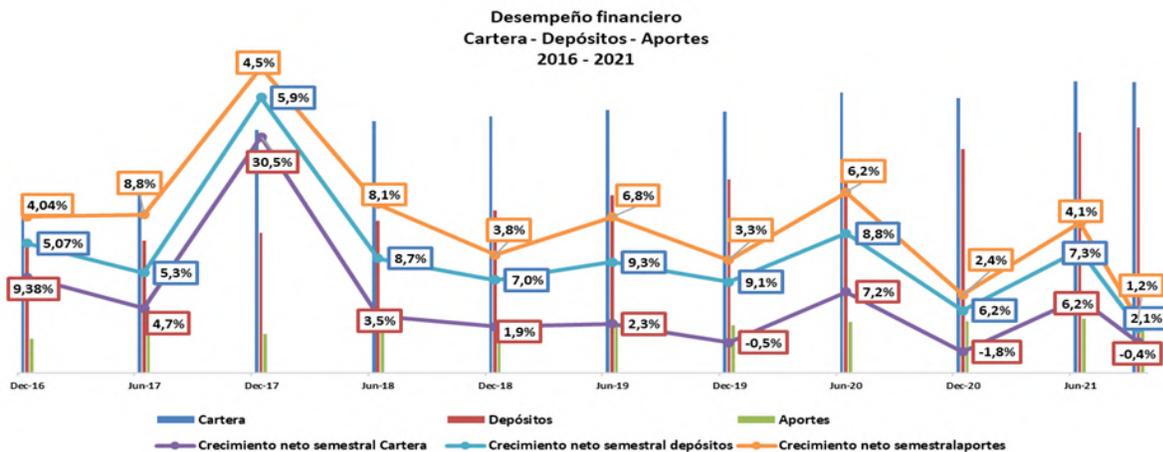
FEBOR Entidad Cooperativa ha venido registrando crecimientos adecuados, presentando resultados económicos mejores que los obtenidos en el sector.

Crecimiento neto de cartera, depósitos y aportes sociales 2016 al 2021



Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria

Gráfica del desempeño financiero de la cartera, depósitos y ahorros



Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria

Cálculos propios

De acuerdo con la información financiera con corte a diciembre de 2021, Febor Entidad Cooperativa registra un total de 4.604 asociados con un total de aportes de \$26.553 millones, de los cuales \$20.143 millones corresponden a los aportes ordinarios. El promedio per cápita es de \$4,37 millones, superior a lo registrado en el sector que corresponde a \$3,3 millones. Esto se debe a que dentro de las directrices establecidas en el Estatuto y ratificado en el reglamento de aportes y ahorros, los asociados deben cancelar una contribución permanente mensual, del tres por ciento (3%) de su salario o pensión sin que ésta sobrepase el 25% de un salario mínimo mensual vigente, de los cuales el 30% se distribuye para los aportes sociales y el 70% para los DAES

(Depósitos de Ahorros Especiales Permanentes), práctica que se origina por su constitución inicial como Fondo de Empleados. Este mecanismo permite tener actualmente un saldo de ahorros de \$120.560 millones y un promedio per cápita de \$26,19 millones, superior al per cápita del sector que es de \$8,9 millones.

De acuerdo con lo anterior, se presentan altos recursos de depósitos en cabeza de los asociados que, son permanentemente monitoreados.

El mercado actual que atiende Febor Entidad Cooperativa le brinda una mayor seguridad en materia de recaudo; sin embargo, las actuales exigencias que se han venido requiriendo al sector cooperativo con actividad financiera, requiere de unos mayores esfuerzos estructurales en materia de tecnología, personal competente y de la operación, hecho que conlleva a mejorar los ingresos de la Cooperativa para no sacrificar su margen financiero.

A cierre de diciembre del 2021, Febor contaba con 4.604 asociados, con un porcentaje de profundización del 55,35% entre los pensionados del Banco de la República, y del 77,12% de los empleados del Emisor.



Pensionados:

Banrep 4.240

De ellos en Febor 2.347 /55,35%



Empleados

Banrep: 2.806

De ellos en Febor: 2.164 – 77.12%

En el transcurso de este 2022, la Cooperativa ha tenido decrecimiento de la base social en 27 personas, esto en parte ocasionado por el cierre de algunas tesorerías del Banco de la República tales como Leticia, Montería, Riohacha Ibagué y Quibdó.

En cuanto al perfil del asociado nuestra base social está compuesta por el 50,98% de asociados pensionados, 47% empleados, el 2,02% exempleados, y en cada uno de estos segmentos (pensionados, empleados y exempleados); tenemos las siguientes características.



En cuanto a la distribución etaria tenemos la siguiente información, evidenciando concentración entre los 54 y 71 años de edad.



2 MISIÓN

Para definir la misión de la Cooperativa se evaluó la pregunta ¿cuáles son los diferenciadores de Febor frente a la competencia?, dando como resultado la cercanía con los asociados y la facilidad de acceso a los servicios de crédito, en tal sentido Febor se apoya en estos factores para buscar la mejora constante en la oferta de productos hacia los asociados y sus familias. Como resultado se establece la siguiente misión:

“Somos La Cooperativa de Ahorro y Crédito que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, familiares y la comunidad.”

3 VISIÓN

En cuanto a la definición de la visión, se evaluaron los aspectos que harán de Febor una Cooperativa de vanguardia, para esto los retos a enfrentar parten del avance tecnológico, pasando por el crecimiento de la base social, la mejora de los productos y finalizando en la sostenibilidad financiera. Estos retos buscan la calidad, oportunidad y agilidad en la atención al asociado.

Definiendo así la siguiente Visión:

En 2026 FEBOR será una Cooperativa que se destacará por la calidad, oportunidad y agilidad de sus servicios.”

4 MEGA

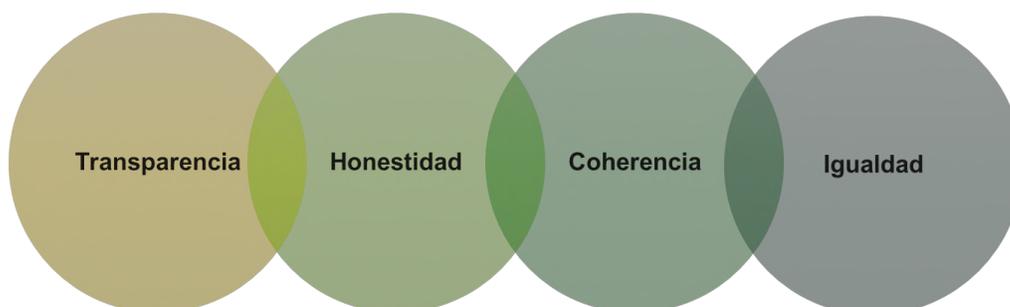
Como parte transversal para el cumplimiento de la Visión se define la MEGA (Meta empresarial grande y ambiciosa).

Quedando esta de la siguiente manera:

“En el 2026 FEBOR tendrá un crecimiento eficiente, sostenido y rentable, logrando que nuestros asociados movilicen por lo menos el 50% de sus ingresos a través de la Cooperativa.”

5 VALORES

Dentro del ejercicio estratégico se definieron los valores que guían la actuación de Febor como:



A su vez, Febor se rige por los principios del cooperativismo:

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los asociados.
3. Participación económica de los asociados.
4. Autonomía e Independencia.
5. Educación, entrenamiento e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Compromiso con la comunidad.

6 MATRIZ DOFA.

Dentro del ejercicio de la planeación estratégica, se realizó análisis interno y externo, y se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se ve expuesta Febor, siendo las más relevantes:



7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos se definen de acuerdo con las 4 perspectivas planteadas: perspectiva financiera, perspectiva de asociados, perspectiva del proceso y

perspectiva de aprendizaje – crecimiento. Todos los objetivos están encaminados al logro de la Misión y Visión planteada para los próximos 5 años.

7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.

Se entiende como objetivos de la perspectiva financiera aquellos que impactan directamente los excedentes de la entidad, buscando la generación de valor para los Asociados de Febor, actuando como propietarios de la Cooperativa, ya sea por la vía del ingreso, costo o gasto y que se reflejan en los estados financieros de la entidad.

MANTENER LA GESTIÓN DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA.

Para este objetivo se fijaron las siguientes iniciativas:

1. Incorporar herramientas que permitan informar sobre el estado real del SIAR y sus planes de trabajo para hacer seguimiento al cumplimiento.
2. Proceso de sensibilización y adaptación al cambio para generar cultura basada en riegos.
3. Sistematizar las herramientas de seguimiento y monitoreo para el SARC, SARL, SARM, SARLAFT, SARO.

SOSTENER EL EQUILIBRIO FINANCIERO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA.

Para este objetivo se fijaron las siguientes iniciativas:

1. Mantener una adecuada tasa de margen de intermediación, siendo competitivos en el sector financiero y cooperativo.
2. Implementar un seguimiento riguroso a la cartera que permita disminuir el nivel del indicador de morosidad y los prepagos de cartera.
3. Implementar una metodología de gestión de cobro en diferentes canales y acciones dirigidas según el perfil del asociado moroso.
4. Fortalecer y divulgar el esquema de monitoreo y seguimiento de los indicadores financieros.
5. Fortalecer la tesorería.

7.2 PERSPECTIVA DEL ASOCIADO.

Dentro de la perspectiva del asociado se encuentran aquellas variables que impactan la relación con el asociado, así como el crecimiento y la profundización de los productos.

INCREMENTAR LOS NIVELES DE RETENCIÓN Y PROFUNDIZACIÓN DE ASOCIADOS.

Para este objetivo se fijaron las siguientes iniciativas:

1. Implementar modalidad del crédito comercial - persona natural.
2. Incrementar los convenios y hacerlos más llamativos.
3. Apertura de la Cooperativa al núcleo familiar.
4. Gestionar la información sensible del asociado de tal forma que nos permita crear servicios dirigidos según su necesidad.
5. Revisión, análisis y mejoras a los productos existentes.

FORTALECER LOS ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA CON LOS ASOCIADOS.

Para este objetivo se fijaron las siguientes iniciativas:

1. Fortalecer los canales de comunicación digital con el asociado.
2. Desarrollar estrategias para el plan de comunicación por segmentos.
3. Implementar el modelo de rentabilidad por asociado.
4. Realizar actividades de integración con los asociados, que permitan mayor cercanía con la Cooperativa.

7.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO.

En la perspectiva de procesos encontramos los objetivos e iniciativas que buscan la mejora constante de los procesos de la Cooperativa, esto de cara a la tecnología, los tiempos de respuesta y la analítica de datos, que permiten brindar un mejor servicio a los asociados.

GENERAR ANALÍTICA DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Para este objetivo se fijaron las siguientes iniciativas:

1. Fortalecer e implementar el razonamiento estadístico en la toma de decisiones.
2. Implementar software o herramientas de inteligencia de negocios.
3. Implementación de tableros de control.

REALIZAR REINGENIERIA DE PROCESOS

Para este objetivo se fijaron las siguientes iniciativas:

1. Reducir el tiempo en el proceso del crédito.
2. Automatizar controles del proceso de Gestión de Operaciones.
3. Automatizar procesos misionales para autogestión del usuario.
4. Garantizar la mejora continua del sistema de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

5. Garantizar la seguridad de la información y la implementación del plan de continuidad.

7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Dentro de la perspectiva de aprendizaje encontramos aquellos objetivos que se enfocan en el recurso humano de la Cooperativa, donde la capacitación del personal se convierte en un inductor para brindar mejores servicios a los asociados.

MANTENER LOS NIVELES DE CALIDAD Y ATENCIÓN AL ASOCIADO

Para este objetivo se fijaron las siguientes iniciativas:

1. Capacitación permanente de los colaboradores en los procesos y características de los productos de tal forma que les permita tener un conocimiento pleno y mantener la satisfacción del asociado.
2. Medir y monitorear permanentemente la calidad y la satisfacción del asociado.
3. Implementación de programas de educación que generen formación integral de los asociados y funcionarios de la Cooperativa.

8 PROYECCIONES

Las proyecciones financieras, las de crecimiento de la base social y las de saldo en productos, corresponden a las aprobadas por la Asamblea General de Delegados en el año 2022 y se encuentran en estudio técnico para la apertura del vínculo de la Cooperativa.

Se anexa el estudio técnico analizado, aprobado y presentado a la Superintendencia de la Economía Solidaria.

8.1 ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS		2021	2022	2023	2024	2025	2026
11 Caja y Equivalentes de Efectivo	\$ Mill	21.713	14.170	14.428	14.596	14.863	16.128
12 Inversiones e Instrumentos de Patrimonio	\$ Mill	463	463	468	472	477	481
13 Instrumentos Financieros medidos al Costo Medic	\$ Mill	147.881	159.934	170.592	179.949	188.369	203.765
14 Cuentas Corrientes Comerciales y Otras Cuentas x	\$ Mill	749	697	723	747	770	790
15 Propiedad Planta y Equipo	\$ Mill	3.791	3.652	3.517	3.423	3.326	3.308
16 Gastos Pagados por Anticipado	\$ Mill	0	0	0	0	0	0
17 Anticipo de Impuestos y/o Contribuciones Saldos	\$ Mill	13	36	41	46	50	54
1 TOTAL ACTIVOS	\$ Mill	174.610	178.952	189.769	199.233	207.856	224.527
PASIVOS		2021	2022	2023	2024	2025	2026
21 Obligaciones Financieras - Pasivos Financieros	\$ Mill	122.352	122.970	124.814	125.707	127.656	139.597
22 Créditos de Bancos y Otras Obligaciones Financie	\$ Mill	0	2.011	6.364	9.002	9.438	6.529
24 Cuentas por Pagar y Otras Cuentas por Pagar	\$ Mill	2.938	1.505	1.527	1.566	1.571	1.592
25 Pasivos No Financieros	\$ Mill	49	44	50	56	61	66
26 Fondos Sociales, Mutuales y Otros	\$ Mill	493	493	579	798	1.016	1.214
27 Obligaciones Laborales por Beneficios Empleado:	\$ Mill	1.263	2.039	2.105	2.308	2.264	2.347
28 Pasivos Estimados y Provisiones	\$ Mill	0	0	0	0	0	0
2 TOTAL PASIVOS	\$ Mill	127.094	129.062	135.439	139.437	142.006	151.345
PATRIMONIO		2021	2022	2023	2024	2025	2026
31 Capital Social	\$ Mill	26.553	28.140	30.408	33.318	36.594	40.361
32 Reservas	\$ Mill	15.458	15.458	15.615	16.175	17.135	18.458
33 Fondos de Destinación Específica	\$ Mill	7	7	7	7	7	7
34 Excedentes o Pérdidas	\$ Mill	4.042	4.828	6.843	8.839	10.656	12.899
3 TOTAL PATRIMONIO	\$ Mill	47.516	49.889	54.330	59.796	65.849	73.181
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ Mill	174.610	178.952	189.769	199.233	207.856	224.527

ESTADO DE RESULTADOS

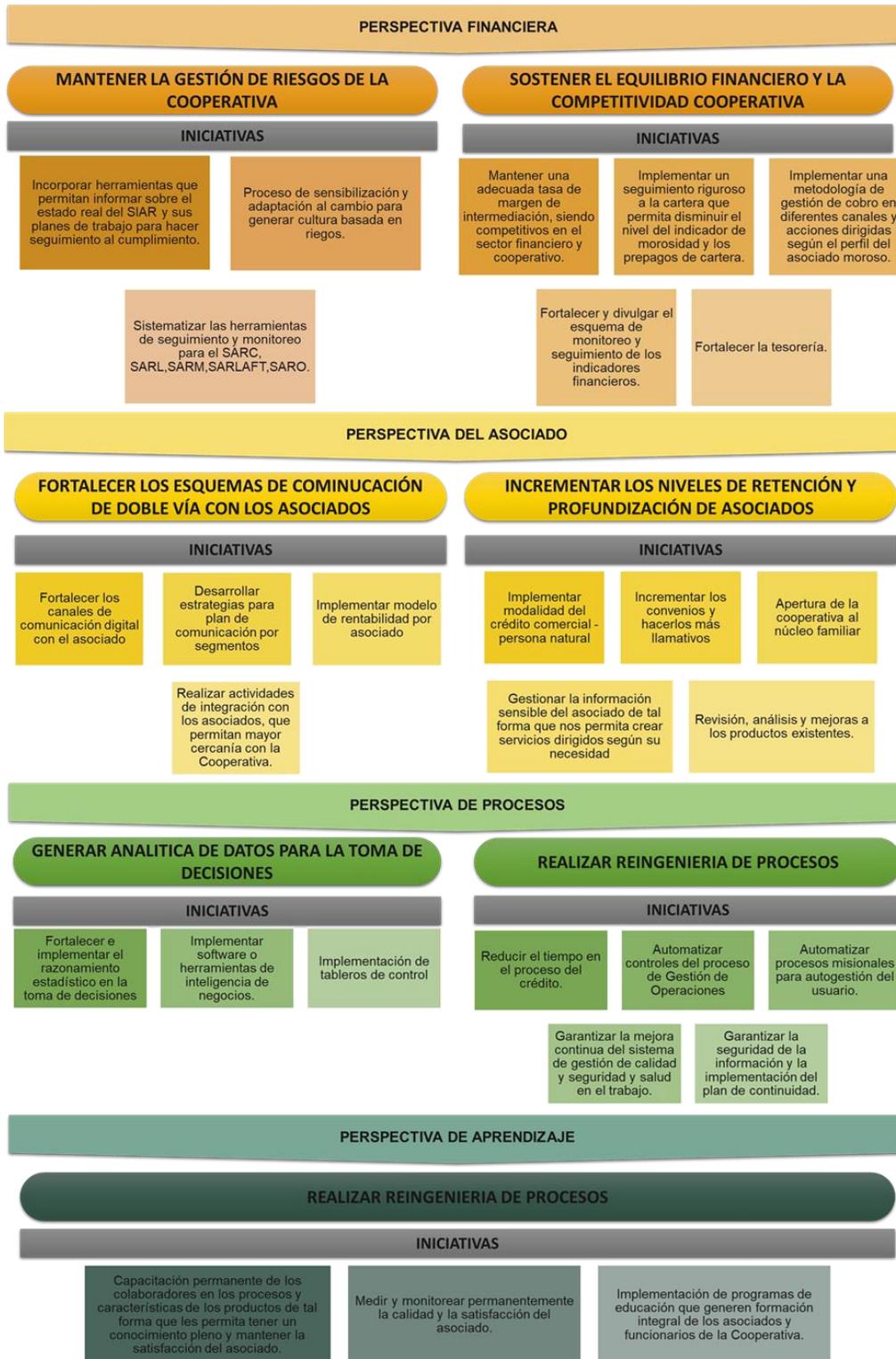
ESTADO DE RESULTADOS		2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
41 Ingresos de Actividades Ordinarias Generales	\$ Mill	20.520	19.737	22.972	25.964	28.690	31.190
61 Costo de Ventas y Prestación de Servicios	\$ Mill	6.284	7.528	8.174	8.312	8.601	8.614
51 Gastos de Administración	\$ Mill	11.923	12.134	12.263	12.755	13.181	13.708
42 Otros Ingresos	\$ Mill	1.369	1.141	1.141	1.141	1.141	1.141
53 Gastos No Operacionales	\$ Mill	791	430	874	1.240	1.434	1.153
54 Gastos Ejercicios Anteriores	\$ Mill	0	0	0	0	0	0
59 Excedentes y/o Pérdidas	\$ Mill	2.891	786	2.801	4.798	6.615	8.857

8.2 PRINCIPALES INDICADORES

Indicadores sobre Capital	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Relación de Solvencia	% 20,3%	20,4%	21,9%	19,8%	19,6%	18,6%	18,4%	19,2%	19,8%
Capital Institucional sobre Activos	% 11,2%	12,7%	12,6%	8,9%	16,3%	15,4%	15,3%	16,0%	16,5%
Patrimonio sobre Activos	% 28,6%	30,0%	28,7%	28,7%	27,9%	28,6%	30,0%	31,7%	32,6%
Quebranto Patrimonial	% 186,1%	185,0%	182,5%	178,9%	177,3%	178,7%	179,5%	179,9%	181,3%
Indicadores sobre Calidad de Activos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Calidad Cartera Calificación >= B	% 1,0%	1,3%	6,5%	8,1%	7,0%	7,2%	7,3%	7,4%	7,5%
Cartera Improductiva	% 0,9%	1,1%	4,9%	5,0%	5,3%	5,4%	5,6%	5,7%	5,7%
Cobertura de Cartera >=B	% 259,9%	209,9%	67,3%	49,6%	86,3%	103,3%	118,1%	131,4%	139,2%
Activos Improductivos / Activos	% 3,1%	4,7%	14,9%	10,0%	9,7%	9,7%	9,7%	9,8%	9,7%
Cartera >= B / Patrimonio	% 3,4%	4,0%	19,7%	26,2%	23,7%	24,0%	23,8%	23,2%	22,9%
Indicadores sobre Estructura	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Productivos / Pasivos con Costo	% 144,1%	142,4%	122,0%	128,5%	139,9%	148,1%	156,3%	162,4%	161,7%
Activos Materiales / Activos	% 1,4%	2,5%	2,2%	2,2%	2,0%	1,9%	1,7%	1,6%	1,5%
Depósitos / Cartera	% 63,3%	74,2%	81,5%	82,7%	76,9%	73,2%	69,9%	67,8%	68,5%
Obligaciones Financieras / Activos	% 10,4%	0,1%	0,0%	0,0%	1,1%	3,4%	4,5%	4,5%	2,9%
Indicadores sobre Eficiencia Operativa	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Suficiencia del Margen Financiero	% 163,2%	152,0%	125,0%	95,2%	98,9%	116,0%	131,6%	144,8%	159,9%
Gastos de Personal / Activo Promedio	% 2,3%	2,0%	1,9%	1,9%	2,0%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%
Gastos Generales / Activo Promedio	% 2,6%	2,5%	2,1%	2,9%	2,6%	2,6%	2,7%	2,7%	2,7%
Gastos Administración / Activo Promedio	% 33,2%	32,0%	31,1%	5,1%	4,9%	4,8%	4,9%	4,9%	4,9%
Gastos Administración / Mgn Financiero Br	% 63,9%	67,8%	61,1%	76,8%	72,8%	64,8%	58,1%	53,4%	49,0%
Indicadores Modelo Alerta Temprana	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rentabilidad del Activo	% 3,5%	2,8%	1,9%	1,7%	0,4%	1,5%	2,4%	3,2%	3,9%
Índice de Cartera Vencida	% 1,0%	1,3%	6,2%	8,1%	7,0%	7,2%	7,3%	7,4%	7,5%
Margen Bruto	% 61,7%	56,5%	63,4%	64,8%	63,3%	65,9%	69,3%	71,2%	72,9%
Relación Patrimonio / Activo	% 28,6%	30,0%	28,7%	27,2%	27,9%	28,6%	30,0%	31,7%	32,6%
Relación Disponible / Activo	% 6,8%	8,2%	14,0%	12,4%	7,9%	7,6%	7,3%	7,2%	7,2%
Probabilidad de Quiebra	% 4,3%	5,1%	6,0%	7,2%	12,9%	8,9%	6,2%	4,5%	3,3%
Indicadores CAMELS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margen de Solvencia	% 20,3%	20,4%	21,9%	19,8%	19,6%	18,6%	18,4%	19,2%	19,8%
Índice de Cartera Vencida	% 1,0%	1,3%	6,2%	8,1%	7,0%	7,2%	7,3%	7,4%	7,5%
Relación Depósitos / Cartera Bruta	% 62,1%	72,7%	79,7%	81,3%	73,0%	68,6%	64,6%	62,0%	62,2%
Relación Cartera / Activos Totales	% 93,4%	90,9%	85,4%	86,2%	94,1%	95,9%	97,6%	99,1%	100,0%
Relación Activo Fijo / Activos Totales	% 1,4%	2,5%	2,2%	2,2%	2,0%	1,9%	1,7%	1,6%	1,5%
Suficiencia del Margen	% 129,1%	126,5%	108,0%	90,9%	106,3%	121,3%	134,3%	145,3%	159,6%
Margen Total	% 23,8%	19,9%	15,2%	13,2%	3,8%	11,6%	17,7%	22,2%	27,4%
GAP Operacional	% 144,6%	147%	130%	128%	138%	141%	146%	151%	154%

Indicadores Rentabilidad	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margen Bruto	% 64,8%	63,3%	65,9%	69,3%	71,2%	72,9%
Gastos de Personal / Ingresos Operaciona	% 15,4%	17,4%	15,7%	14,6%	13,8%	13,3%
Gastos Generales / Ingresos Operacionale	% 23,8%	23,4%	21,3%	20,2%	19,1%	18,8%
Margen EBITDA	% 28,8%	19,6%	26,1%	32,0%	35,9%	39,2%
Margen Neto	% 13,2%	3,8%	11,6%	17,7%	22,2%	27,4%
Crecimiento Ingresos x Intereses	% 1129,2%	10,2%	16,5%	13,1%	10,5%	8,7%
Crecimiento Costos x Intereses	% 1110,8%	18,0%	2,9%	-2,8%	1,5%	4,1%
Crecimiento Gastos de Personal	% 1292,5%	9,0%	5,0%	5,0%	4,5%	4,5%
Crecimiento Gastos Generales	% 1093,1%	-5,7%	6,0%	7,2%	4,7%	7,0%
Crecimiento Cartera	\$ Mill 16.537	14.752	13.698	12.403	11.477	18.462
Crecimiento Provisión Año	\$ Mill 743	3.633	3.300	3.283	3.273	3.265
Crec. Prov. / Crec. Cartera	% 4,5%	24,6%	24,1%	26,5%	28,5%	17,7%

9 MAPA ESTRATÉGICO.



10 MODELO DE SEGUIMIENTO.

El seguimiento de la Planeación Estratégica, se realizará de manera trimestral, evaluando el grado de cumplimiento para determinar si es necesario ajustarlo, por cambios en tendencias de mercados no previstas. De acuerdo con las desviaciones encontradas en los resultados, se deben construir planes de acción que busquen eliminar o acortar las brechas identificadas.

10.1 INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA

SOSTENER EL EQUILIBRIO FINANCIERO Y LA COMPETITIVIDAD COOPERATIVA	
CUMPLIMIENTO	0%

ROE	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

ROA	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

Margen Neto	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

Margen bruto	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

Relación Patrimonio Activo	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

MANTENER LA GESTIÓN DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA	
CUMPLIMIENTO	0%

Indicador de calidad de cartera	
PESO	40%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

Implementación SIAR	
PESO	30%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

IRL	
PESO	30%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

- La meta de los indicadores está dada por las proyecciones financieras.
- La ponderación de cada uno de los indicadores da el porcentaje de cumplimiento del objetivo.

PRESPECTIVA DEL ASOCIADO

INCREMENTAR LOS NIVELES DE RETENCIÓN Y PROFUNDIZACIÓN DE ASOCIADOS	
CUMPLIMIENTO	0%

<i>Crecimiento de Aportes</i>	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

<i>Crecimiento Cartera</i>	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

<i>Crecimiento Depósitos</i>	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

<i>Indicador de retiro</i>	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

<i>Crecimiento de asociados</i>	
PESO	20%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

FORTALECER LOS ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN DE DOBLE VIA CON LOS ASOCIADOS	
CUMPLIMIENTO	0%

<i>Comunicación con el asociado</i>	
PESO	50%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

<i>Indicador de Balance Social</i>	
PESO	50%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

PERSPECTIVA DE PROCESOS

REALIZAR REINGENIERIA DE PROCESOS	
CUMPLIMIENTO	0%

<i>Evolución de Proyectos</i>	
PESO	50%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

<i>Tiempos de otorgamiento</i>	
PESO	50%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

GENERAR ANALÍTICA DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	
CUMPLIMIENTO	0%

<i>Proyectos analítica de datos</i>	
PESO	100%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

MANTENER LOS NIVELES DE CALIDAD Y ATENCIÓN A LOS ASOCIADOS

CUMPLIMIENTO

0%

Índice de Capacitación	
PESO	50%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	

Medición Clima Organizacional	
PESO	50%
Meta	
Ejecutado	
Cumplimiento	