



Informe de gestión 2023



Contenido

MENSAJE DE GERENCIA	3
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	5
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL.....	6
ENTORNO MACROECONÓMICO.....	7
ENTORNO COOPERATIVO	12
INTRODUCCIÓN	16
PROCESOS ESTRATÉGICOS	18
Dirección Estratégica y Control de Calidad	19
Cumplimiento direccionamiento estratégico.....	19
PQRSF.....	20
Asamblea General Ordinaria de Delegados 2023.....	21
Elección de delegados 2023-2025	23
Cooperación entre cooperativas	24
PROCESOS MISIONALES.....	26
Servicio al asociado	26
Base Social	26
Aportes y Soluciones de ahorro	33
Soluciones de crédito	39
Servicios no financieros	46
Banco de la República y Febor Entidad Cooperativa de la mano	47
Atención al asociado / Satisfacción con la Cooperativa	49
Gestión social	58
Fondo de Solidaridad y Bienestar Social.....	58
Proyectos Sociales.....	60
Fondo de Educación y Bienestar Educativo.....	63
Proyectos Educativos.....	65
Educación Cooperativa	67
Emprendimiento Febor.....	69
Otros programas	69
PROCESOS DE APOYO	71
Contable y financiero	71

Estado de situación financiera	72
Estado de resultado integral.....	77
Cumplimiento del presupuesto.....	79
Indicadores financieros	81
Gestión de operaciones	85
Gestión jurídica.....	87
Procesos Jurídicos Promovidos por Febor Entidad Cooperativa	88
Procesos Jurídicos contra la Cooperativa:	92
Tecnologías de la información	92
Seguridad de la información.....	93
Gestión Documental.....	95
Comunicaciones	96
Métricas redes sociales.....	97
Comunicación con los asociados	99
Talento humano	100
Gestión del Talento Humano	101
Otras Gestiones de Talento Humano	105
PROCESOS DE CONTROL	107
Gestión de riesgos	108
Generalidades del SIAR.....	108
Sistema de Administración de Riesgos de LA/FT	109
Sistema de Administración de Riesgo Operativo	111
Sistema de Administración de Riesgo de Crédito	113
Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez.....	117
Sistema de Administración de Riesgo de Mercado	124
Control interno.....	125
Junta de Vigilancia	125
Auditoría interna.....	125
CUMPLIMIENTO DE NORMAS.....	127
HECHOS SOBREVINIENTES	129
EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL NEGOCIO.....	130



MENSAJE DE GERENCIA

El sector de la Economía Solidaria en Colombia es un ejemplo y referente de todo lo que está bien, destacándose por su invaluable razón de ser, que es el ser humano como centro y motor de la economía; lo que nos ha permitido llegar a hacer una alternativa para más de 7 millones de colombianos que hacen parte, siendo dueños y gestores de sus cooperativas, fondos de empleados, mutuales, y demás organizaciones.

Según el DANE, el sector impacta y beneficia a más de 21 millones de personas, entre asociados, familiares y empleados que, gracias a la solidaridad, cooperación, ayuda mutua y participación, encuentran la herramienta para mejorar su calidad de vida, a través de una retribución económica y social.

En Febor Entidad Cooperativa somos conocedores de este rol que compartimos al ser parte de este sector y al pertenecer a un modelo económico que ofrece y comparte lo mejor de sí. Como su gerente, me complace ser parte de este lugar, que no es solo un gran lugar para trabajar como lo certificó en julio de 2023, la firma Great Place to Work, si no que, a la vez, se construyó como una familia que alcanza logros año tras año, y que, gracias a ustedes, hoy nos consolidamos como una de las cooperativas más sólidas y exitosas de Colombia.

El crecimiento trajo consigo importantes resultados que posicionan a Febor como la tercera cooperativa más rentable del país en proporción a su base social, según la Superintendencia de Economía Solidaria en sus datos de entidades financieras con corte a octubre del 2023. A diciembre del 2023, la Cooperativa generó un promedio de excedente de \$880.412 por asociado, destacándose entre las cooperativas con actividad financiera.

Esto nos indica que estamos haciendo un buen trabajo, que nos reta a seguir mejorando e implementando nuevos beneficios para cada uno de ustedes, que han confiado en nuestro quehacer.

Es importante destacar, que para este 2024 los retos son ambiciosos, uso la palabra ambición que para este caso es un valor que nos impulsa a trabajar y luchar hasta alcanzar:

- 1) Crecimiento de nuestra base social hasta alcanzar 5.000 asociados.





- 2) Llevar soluciones de crédito al 70% de nuestra base social.
- 3) Mejorar el indicador de cartera morosa.
- 4) Lograr que nuestros productos de ahorro sean los preferidos de los asociados.
- 5) Mantener a Febor como una cooperativa referente en Colombia.
- 6) Ser el aliado ideal para rentabilizar y seguir generando confianza en nuestra cooperativa dentro de una economía de escala.

Con lo anterior, reitero el compromiso que tenemos en Febor, conscientes de lo importante y retador que es seguir trabajando para ustedes y por su inversión, que es traducida en diferentes retribuciones a nivel económico, educativo, social y la búsqueda del bienestar, siempre recordando que nuestra misión es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, sus familiares y la comunidad.

Juan Pablo Vélez Góez





DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



QUIENES SOMOS



Febor es la Cooperativa fundada por los empleados y pensionados del Banco de la República. A lo largo del tiempo ha brindado bienestar a sus asociados y familias a través del ahorro, el crédito y la intermediación de bienes y servicios. Durante más de 87 años ha demostrado a sus asociados y demás públicos de interés: honestidad, respeto y compromiso con el manejo administrativo y económico de los recursos, ubicándose en un lugar privilegiado del sector solidario.



MISIÓN

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



VISIÓN

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

MEGA



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.



PRINCIPIOS

Transparencia

Honestidad

Coherencia

Igualdad



SUPERVISIÓN Y ASEGURAMIENTO



Febor Entidad Cooperativa trabaja bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES), quien se encarga de velar por la apropiada ejecución de la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito.

Además, cuenta con el seguro de ahorros del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop), con el fin de garantizar la protección de los recursos de los ahorradores ante una eventual liquidación de la Cooperativa, adicional al respaldo y control que provee esta entidad a todas las entidades inscritas ante el fondo.



ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Jaime Albeiro Martínez Mora (Presidente)
- María Elvira Molano Tamayo (Secretario)
- Alirio Fernando Izquierdo Duarte (Principal)
- Carlos Arturo Rentería Otero (Principal)
- Ever Antonio Díaz Salcedo (Principal)
- Juan Enrique Redondo Lopesierra (Principal)
- Walter Germán Idárraga Rico (Principal)
- Francisco José Peláez Arbeláez (Suplente)
- Delia del Carmen Eslava Peñaloza (Suplente)
- José Rafael Torres Acosta (Suplente)
- Arley Barandica Villegas (Suplente)
- Nathalia Margarita Henao Hernández (Suplente)
- Fredy Armando Quevedo Ruiz (Suplente)
- Luis German Prieto Báez (Suplente)



JUNTA DE VIGILANCIA

- Wilfredo Perna Contreras (Presidente)
- Rafael Augusto Vargas Celis (Vicepresidente)
- Lucía Esperanza Romero Calderón (Secretario)
- Gregory Enrique Martínez Solís (Suplente)
- Aura Cecilia Arteaga Arteaga (Suplente)
- Claudio Marco López Mendoza (Suplente)

REVISORÍA FISCAL

Firma: Servicios Especializados en Revisoría Fiscal y Auditoría. – Serfiscal Ltda.

- **Revisor fiscal principal:** José David Rodríguez Rivera
- **Revisor fiscal suplente:** Myriam Espinosa Beltrán





ENTORNO MACROECONÓMICO

El 2023 destacó por una importante desaceleración económica que impactó notablemente a América Latina de acuerdo con los datos suministrados por el Banco Mundial, donde el crecimiento económico alcanzó tan solo el 2,2% en medio de un contexto inflacionario elevado que se replicó en la región, junto con la propagación de políticas restrictivas orientadas a frenar el consumo y a reducir el precio del dólar en el mercado de divisas. (BANCO MUNDIAL, 2024)

A nivel global, si bien el panorama político y social se agravó con la turbulencia geo-económica desatada inicialmente con la invasión de Rusia a Ucrania a finales del 2022 con el encarecimiento de combustibles, energías y materias primas en Europa, no es menos cierto que la extensión del conflicto bélico en medio oriente en 2023 demostró que son necesarias las integraciones económicas para la circulación adecuada de valores ante un escenario de escasez, aunque ello repercuta en el precio final a pagar por el consumidor, de modo que, resulta esencial retomar las discusiones en torno a la creación de una alianza estratégica en América Latina con miras a eludir este tipo de disrupciones. (ANDI, 2024)

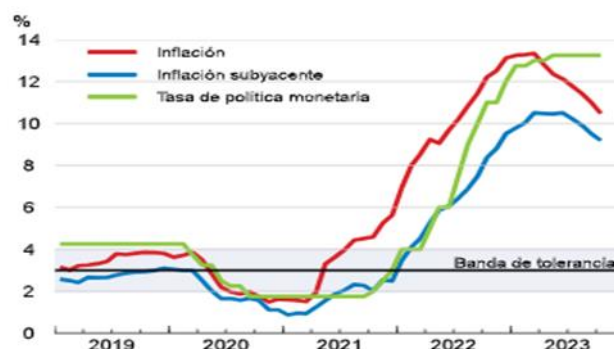
En Colombia, la desaceleración no fue la excepción, toda vez que el crecimiento económico paso del 3% a un 0,3% anual en el segundo trimestre del 2023, con una contracción trimestral del PIB de 1% según información de Corficolombiana. (CORFICOLOMBIANA, 2023). A la par, la inversión ha caído drásticamente y se ha situado por debajo del 18% del PIB, aumentando así la desconfianza empresarial, luego de cotejar los resultados ponderados que sobre este mismo rubro se registraron entre el 2014 y el 2019 al ser del 22%. Los principales factores que explicaron este fenómeno de ralentización fueron:

- 1) **La constante inflación:** De acuerdo con la ANDI, a nivel mundial, se han logrado revertir las presiones inflacionarias que afectan la demanda agregada de bienes y servicios, situación que ha conllevado a registrar inflaciones cercanas al 3%. No obstante, y a pesar de que Colombia hizo los esfuerzos necesarios para reducir la inflación mediante una política monetaria restrictiva, donde vale la pena resaltar una constante tasa de intervención del 13,25% desde mayo y una leve caída al 13% en diciembre, la inflación se ubica, al cierre



de la última mensualidad, en el 9,28% acorde con la fluctuación porcentual del IPC suministrada por el DANE, es decir, persiste en una cifra lejana a la meta constitucional pero inferior al 13,12% con el que cerró el 2022:

Gráfica 1. Evolución Inflación



Fuente: Perspectivas económicas de la OCDE (OCDE, 2023)

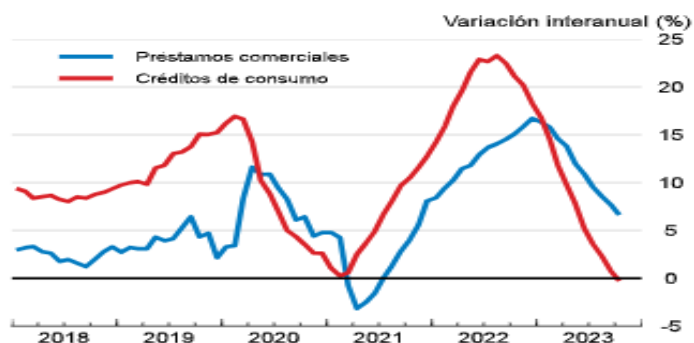
- 2) **El incremento del gasto social:** Aunado a la inflación, el Gobierno Nacional busca la implementación de un ambicioso programa de reformas tal como se ha dejado entrever en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, el cual fue aprobado el 05 de mayo del 2023. Con este instrumento plantea invertir 1.154,8 billones de pesos en el cuatrienio que tienen como objetivo priorizar la transformación productiva, alineándola con acciones que contribuyan al cuidado del medio ambiente sobre todo con una transición energética que permita desligar la dependencia de las exportaciones del petróleo y el carbón; asegurar el derecho a la alimentación y al agua potable; así como restablecer importantes reivindicaciones de orden social a través de la reforma laboral y al Sistema General de Seguridad Social en pensiones y salud. (Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026)

Sin duda, el sostenimiento de estos programas requerirá la consolidación de una regla fiscal sólida que atienda las proyecciones financieras y macroeconómicas condensadas en el marco fiscal de mediano plazo, pero que en todo caso corren el riesgo de no cumplirse ante los déficits presupuestarios del PIB previstos para el 2024 y 2025 del 4,5% y 3,5%, respectivamente (OCDE, 2023). En ese sentido, la OCDE recomienda que, ante la apresurada presentación de las reformas, se requiere aumentar los ingresos y disminuir el gasto por medio de la reducción de los costos laborales no salariales junto con la eliminación de exenciones tributarias, circunstancia que no parece advertirse con la reducción de la tarifa a partir de la cual se calcula la cotización mensual de los aportes a salud de los pensionados que devengan entre 2 y 3 SMLMV (del 12% al 10%), parámetro que a primeras luces parece inconveniente, primero porque el déficit del sector salud es amplio y, de otra parte, puesto que la aglutinación poblacional de dicho grupo etario son quienes más hacen uso del sistema.

- 3) **El encarecimiento de los costos de producción:** El tercer trimestre del 2023 estuvo marcado por la desaceleración y una contracción económica que no se observaba desde el 2020 con la pandemia. De esta manera, la industria, el comercio y la construcción fueron los sectores que contribuyeron a la baja del PIB con caídas del 6,2% en el periodo mencionado para el caso de la industria manufacturera, así como contracciones del 3,5% en el comercio y del 52,6% en las ventas de vivienda de interés social. (LA REPÚBLICA, 2023)

De igual manera, el encarecimiento planteado también parece tener su causa en el alto costo que conlleva el acceso al crédito ante la presencia de altas tasas de interés ofertadas en el mercado financiero. Tan es así, que el crecimiento de los créditos de consumo y de los préstamos comerciales se ha ralentizado en el último año con una variación interanual cercana a la registrada en el 2021 para los primeros y por debajo del 10% en el caso de los últimos (OCDE, 2023):

Gráfica 2. Variación interanual de tasas

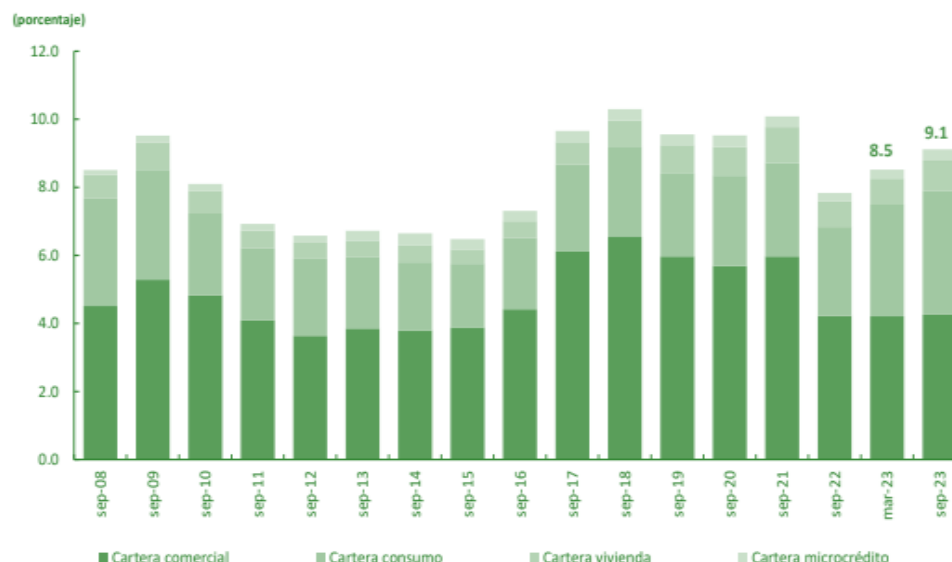


Fuente: Perspectivas económicas de la OCDE (OCDE, 2023)

De la mano de estas variables, es oportuno mencionar que, según el Informe Especial de Riesgo de Crédito elaborado por el Banco de la República, para el segundo semestre del 2023, también incrementó el riesgo de crédito en sus indicadores de calidad de la cartera y por morosidad luego de consolidar la información reportada por la Superintendencia Financiera de Colombia para cada línea de crédito. En resumen, gran parte del deterioro promedio de estos indicadores ha sido jalonado por la modalidad de consumo o libre inversión y en tarjetas de crédito. (BANREP, 2024)

Para ilustrar con mayor detalle el comportamiento aludido, a continuación, se muestran los datos acumulados por el sector financiero al cierre de septiembre del 2023, con respecto al indicador de calidad por riesgo de la cartera y su condigna comparativa con los demás periodos que fueron objeto de medición:

Gráfica 3. Variación indicador de calidad por riesgo de la cartera.

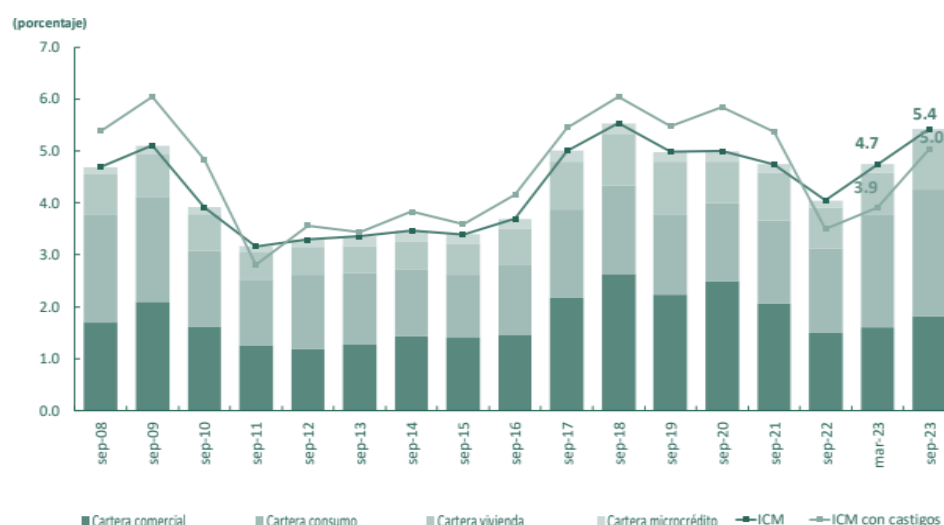


Fuente: Informe de Riesgo de Crédito II semestre 2023 (Banco de la República, 2024)

Como puede observarse, el indicador de riesgo de crédito en el sector financiero se ubicó, a corte de septiembre del 2023, en el 9,1%, siendo la cartera comercial la más crítica y representativa, seguida de la de consumo.

En lo relativo al Indicador de Riesgo por Mora (IRM), los establecimientos de crédito reportaron un alza en el saldo capital vencido que tiene mayor impacto en la cartera de consumo. El índice registrado a septiembre del 2023 fue del 5,4% considerando la cartera sin castigos:

Gráfica 4. Variación indicador de riesgo por mora.

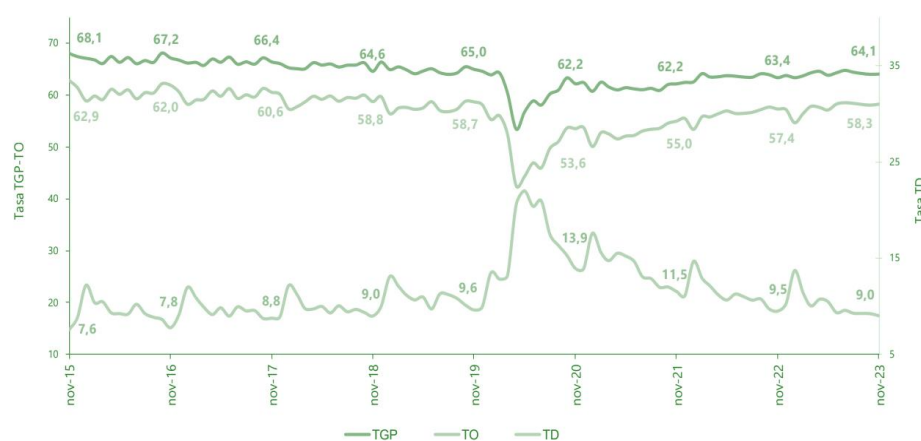


Fuente: Informe de Riesgo de Crédito II semestre 2023 (Banco de la República, 2024)

Otros factores que incidieron en el encarecimiento de la producción fueron el incremento del salario mínimo del 2023, el cual se concertó en el 16%, esto es, un incremento del 5,03% con respecto al año anterior; así como las condiciones meteorológicas a las que se vio sometido el país con el extendido fenómeno del niño y los constantes bloqueos de las vías.

A pesar de lo expuesto, algunos expertos afirman que aún con la contracción económica experimentada en el último año, Colombia ha sido el país latinoamericano con mayor crecimiento tras comparar los resultados obtenidos previos a la pandemia en el 2019 (OCAMPO, 2023), muestra de ello es el incremento de la tasa de ocupación y la consecuente reducción de la tasa de desempleo, la cual se estimó en el 9,0% para noviembre del 2023, ósea, 0,5% por debajo de lo registrado al cierre de la misma mensualidad del 2022. (DANE, 2023)

Gráfica 5. Variación Tasa de Desempleo y Ocupación Nacional.



Fuente: Boletín técnico de indicadores del mercado laboral (DANE, 2023)

Finalmente, se espera que para el 2024 la trayectoria del crecimiento económico mejore al 1,8% y en 3% para el 2025, lo cual dependerá, en primer lugar, de la recuperación de la economía mundial; y, de otro lado, de las decisiones que en materia de política monetaria y fiscal adopte el Banco de la República, pues se espera una reducción de las tasas de interés, pero la efectividad de la medida tendrá que ser coadyuvada por el Gobierno Nacional en su política de gasto social. (BANCO MUNDIAL, 2024)

ENTORNO COOPERATIVO



Dentro del panorama mundial, la Alianza Cooperativa Internacional presentó el informe de Cooperativas, donde segmenta y establece el ranking de las 300 cooperativas más grandes del mundo a partir de su volumen de facturación en comparación con la riqueza del país donde cada una ejecuta su objeto social (PIB). Si bien, el cooperativismo colombiano aún se mantiene alejado de las cifras reportadas por Francia, Alemania, Países Bajos, Estados Unidos y Canadá en materia de servicios financieros, no es menos cierto, que tiene una excelente participación en los rendimientos obtenidos en lo que atañe a la prestación de servicios de salud, educación, bienestar y trabajo social, donde Colombia ocupa 4 de las primeras 10 posiciones en el ranking internacional, a través de Coosalud, el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, Asmet y Emssanar. (WORLD COOPERATIVE MONITOR, 2024)

Para el sector cooperativo colombiano, el 2023 fue el escenario propicio para el planteamiento de discusiones que se dirigen a un cambio normativo para modernizar su régimen, su forma de organización y el modo de funcionamiento de este tipo de empresas. Los propulsores de la iniciativa son conscientes del dinamismo que imprimen este tipo de organizaciones y sus operaciones a la economía colombiana, donde a pesar de que el incremento de las tasas de referencia y del DTF han impactado con rudeza el sector, su crecimiento no ha frenado y se mantiene dentro de niveles aceptables tanto en cartera como en activos. (LA REPÚBLICA, 2023)

Muestra de lo anterior, es que en el último congreso organizado por Confecoop, se resaltó por parte del Comité Intergremial de la Economía Solidaria que, mientras el sistema financiero tradicional reportó una desaceleración en la colocación de cartera de créditos, los préstamos otorgados por el sector cooperativo superaron los \$16 billones de pesos, cifra con la que se impactó a cerca de 19 millones de personas, de las cuales el 49% son mujeres. De otro lado, los activos del sector han alcanzado los \$56 billones de pesos, concentrados en 178 cooperativas de ahorro y crédito, 1.109 entidades de solo aporte y crédito, 4 EPS y 56 IPS. (CONFECOOP, 2023)

Así las cosas, son varios aspectos de la propuesta de reforma que vale la pena destacar:



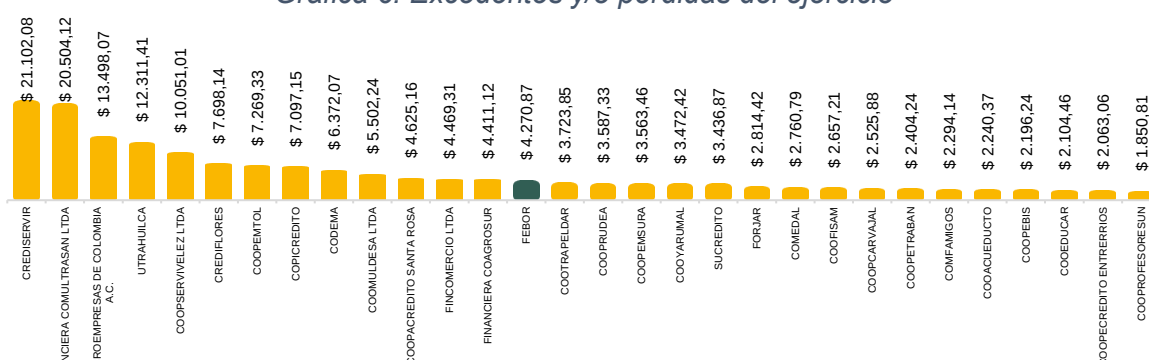
- 1) Actualmente, la Ley 79 de 1988 prevé que toda cooperativa debe fijar dentro de sus estatutos unos aportes mínimos no reducibles, monto que debe estar pagado durante su existencia y que podrá ser incrementado, o sea, son aquellos aportes que deben existir en toda organización solidaria sin que les sea posible disminuirlos en cualquier momento ulterior con el fin de garantizar o proteger el capital social. Con la reforma, se abre la posibilidad de disminuir la cuantía de este concepto atendiendo la situación financiera y de solvencia que tenga cada entidad.
- 2) Con el ánimo de flexibilizar los requisitos para la constitución de este modelo empresarial, la reforma propone ratificar la cantidad de asociados mínimos en tres para la promoción del emprendimiento cooperativo.
- 3) Se busca regular, de otra parte, el funcionamiento de los grupos empresariales cooperativos que, aunque en la praxis, ya tenían cabida, no contaban con una regulación legal en cuanto a su sistema de organización administrativa y del tipo de empresas que pueden integrarlos. En el texto de la reforma se deja claro que pertenecen a estos cualesquiera tipos de empresas, sean instituciones cooperativas o no como sociedades comerciales, fundaciones o instituciones auxiliares del cooperativismo. Lo esencial es que, al tiempo en el que se predique la existencia del grupo empresarial exista una matriz de naturaleza cooperativa y que entre esta y las otras nazca un vínculo de subordinación.
- 4) Adicionalmente, la reforma explora la necesidad de disponer de los recursos que las organizaciones solidarias destinan obligatoriamente a la reserva de protección de aportes sociales, la cual se alimenta en la actualidad con mínimo el 20% del excedente. La propuesta se orienta por fijar un monto máximo a la reserva equivalente al 50% del total de los aportes sociales, incluyendo los amortizados para que, en el momento de alcanzar dicho límite, la Cooperativa ya no se encuentre obligada a mantener esa proporcionalidad anual, sino que podrá destinar ese porcentaje del excedente a la prestación de servicios o adquisición de bienes que redunden en el cumplimiento de su acuerdo cooperativo.
- 5) Otro de los puntos para tener en cuenta dentro de la propuesta de reforma es el que se centra en el modelo de supervisión. Con esta, se pretende un modelo más técnico que implica una reestructuración en la planta de personal que compone la Superintendencia de Economía Solidaria, partiendo por la cabeza del superintendente en cuanto a las calidades académicas y profesionales que debe reunir, a efectos de contar con una persona empapada de la realidad que impera en el sector y que fortalezca las herramientas que contribuyen a su progreso. Adicionalmente, se busca introducir un procedimiento de supervisión segmentado de acuerdo con el tamaño de activos e ingresos que registre cada organización solidaria, de manera que, será clave medir con mayor rigurosidad

a aquellas entidades que por su tamaño y operaciones tengan un mayor impacto en la confianza pública.

Frente al posicionamiento de Febor Entidad Cooperativa en el sector solidario, a continuación, se presenta un comparativo de los indicadores más relevantes que fueron registrados a corte de diciembre del 2023 por la Superintendencia de Economía Solidaria con base en los Estados Financieros de las cooperativas vigiladas con actividad financiera.

Al corte de dicha mensualidad, Febor acumulaba \$4.270,87 millones de pesos en excedentes, cifra que la posiciona en el puesto 14 de 35 cooperativas del ranking:

Gráfica 6. Excedentes y/o pérdidas del ejercicio



Fuente: Estados Financieros Supersolidaria – diciembre 2023.

Respecto al margen operacional, el cual resulta de dividir los excedentes y/o pérdidas acumuladas contra el monto de los ingresos totales, se observa que, al corte de octubre, Febor ocupó el puesto 19 dentro de la medición aludida con un 14,41%:

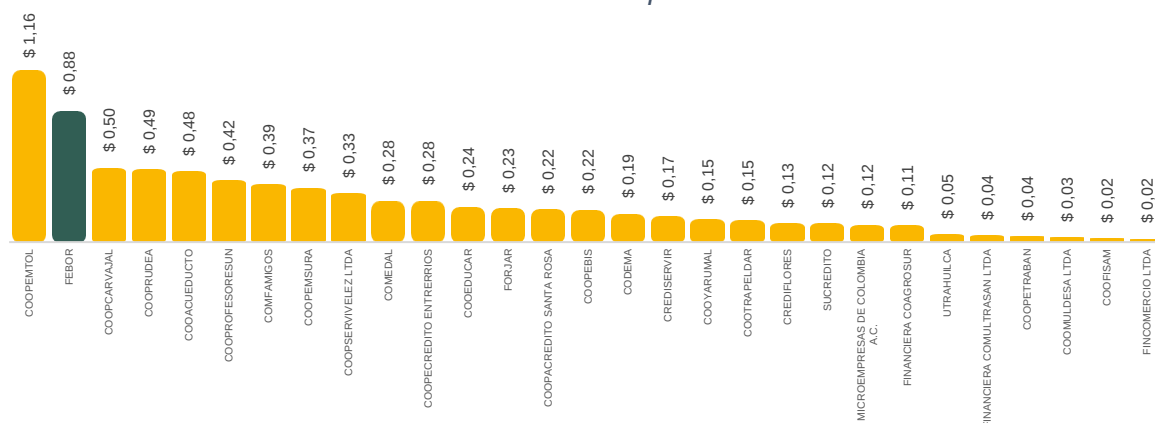
Gráfica 7. Margen total.



Fuente: Estados Financieros Supersolidaria – octubre 2023.

Aun así, vale la pena resaltar que, al interior de la escala comparativa, Febor es la segunda cooperativa que más excedentes reporta por asociado, solo por detrás de Coopentol:

Gráfica 8. Excedentes por asociado.



Fuente: Estados Financieros Supersolidaria – diciembre 2023.

En suma, los esfuerzos de la Cooperativa en el 2024 deben persistir en el mejoramiento de estos indicadores, manteniendo una adecuada transferencia social del excedente cooperativo a sus asociados mediante estrategias que permitan incrementar la rentabilidad de su principal activo que es la cartera y en disminuir la morosidad en sus operaciones de crédito.



INTRODUCCIÓN

Febor se sostiene sobre los principios fundamentales del cooperativismo, que guían sus acciones y orientan su labor diaria. Estos principios, arraigados en la solidaridad, la educación, la equidad, la cooperación, el compromiso con la comunidad, la adhesión libre y voluntaria, y la participación democrática, cimentan su identidad y su misión. Desde su creación, Febor ha abrazado estos valores, estableciendo un sólido vínculo con sus asociados y la comunidad en general.

A través de sus procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control, Febor traza el camino hacia el logro de sus objetivos y el cumplimiento de su dirección estratégica. Cada uno de estos procesos desempeña un papel fundamental en el funcionamiento integral de la cooperativa, contribuyendo a su crecimiento sostenible y su impacto positivo en la sociedad.

Los procesos estratégicos de Febor están diseñados para orientar sus acciones hacia el futuro, identificando oportunidades de crecimiento y desarrollo que aseguren su permanencia y su relevancia en el mercado. Estas estrategias son el resultado de un análisis exhaustivo del entorno y las necesidades de los asociados, garantizando una respuesta efectiva a los desafíos del contexto actual.

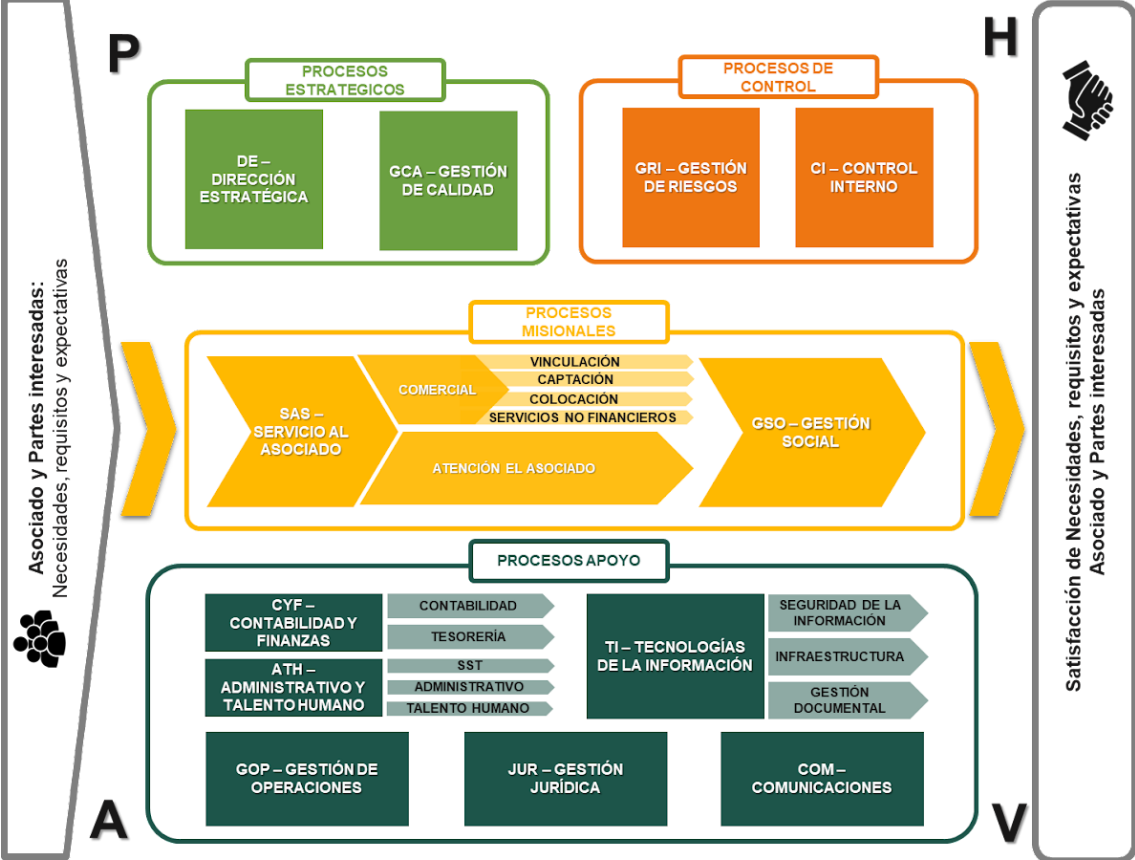
Los procesos misionales de Febor son la esencia misma de su existencia, ya que se centran en la prestación de servicios y beneficios que satisfacen las necesidades de sus asociados y promueven su bienestar. Desde la gestión social hasta el servicio al asociado, estos procesos reflejan el compromiso de la cooperativa con el desarrollo integral de sus miembros y su entorno.

Los procesos de apoyo y control son el sustento que garantiza la eficiencia y la transparencia en todas las operaciones de Febor. En suma, aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad, la legalidad y la ética en todas las actividades de la cooperativa.

Las cifras presentadas en este informe relacionadas con los recursos financieros se expresan en millones de pesos para facilitar su comprensión y análisis.



Ilustración 1. Mapa de procesos



Fuente: Documentación Febor

PROCESOS ESTRATÉGICOS



El 2023 fue un año de desafíos y progreso para Febor. Durante el último año, los procesos estratégicos de Febor han desempeñado un papel central en la configuración de su desarrollo y en la consecución de sus objetivos a largo plazo. Estos procesos, cuidadosamente planificados y ejecutados, han sido la columna sobre la cual Febor ha edificado su visión y ha traducido sus metas en realidades concretas.

Desde el ámbito financiero, Febor ha adoptado una estrategia sólida, enfocándose en la gestión de riesgos como un componente clave para salvaguardar su solidez y competitividad. La implementación de herramientas avanzadas y procesos de sensibilización ha consolidado una cultura organizacional arraigada en la conciencia y el manejo proactivo de riesgos, asegurando así la sostenibilidad financiera y una posición destacada en el sector financiero y solidario.

El compromiso de Febor con sus asociados ha sido un factor determinante en la formulación y ejecución de sus procesos estratégicos. Durante el 2023, la cooperativa ha priorizado iniciativas destinadas a incrementar la retención y profundización de asociados. La introducción de modalidades innovadoras de crédito, la expansión de convenios atractivos y la mejora de los esquemas de comunicación bidireccional han fortalecido las relaciones existentes y establecido las bases para su crecimiento.

En el ámbito de procesos y aprendizaje, Febor ha adoptado una postura proactiva hacia la innovación y la mejora continua. La generación de analítica de datos para la toma de decisiones, la reingeniería de procesos para optimizar la eficiencia operativa y la inversión en la capacitación continua del recurso humano, han sido esenciales para fortalecer los cimientos internos de Febor y posicionarla como una entidad adaptable y orientada al futuro en el ámbito financiero cooperativo.

Este informe examinará en detalle el impacto y los logros de estos procesos estratégicos durante el 2023, destacando su relevancia en el desarrollo integral de Febor y su contribución significativa hacia la realización de sus objetivos a futuro.



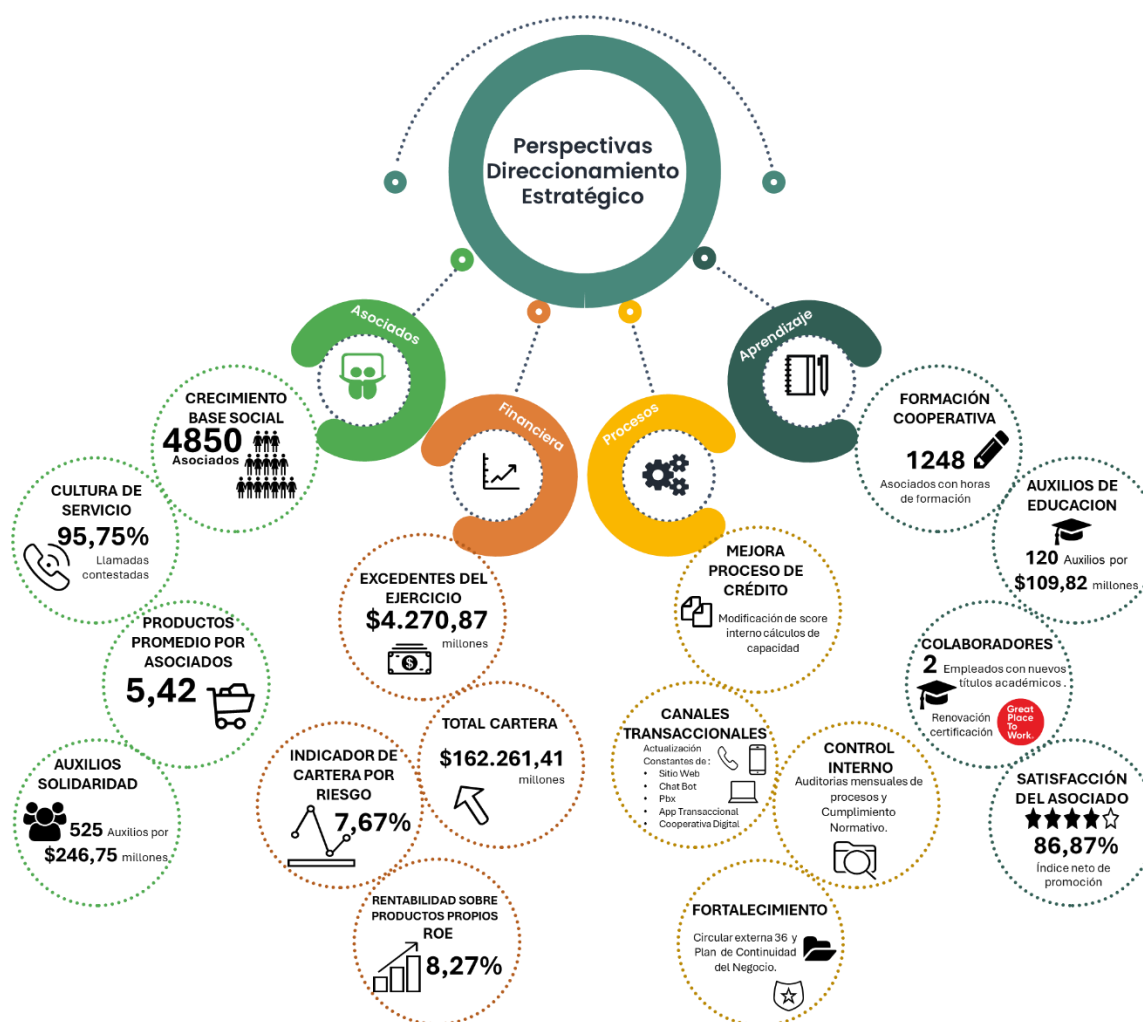
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE CALIDAD

Cumplimiento direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de Febor Entidad Cooperativa se estructuró bajo cuatro líneas de acción todas estrechamente relacionadas; incorporando acciones para los asociados; una segunda línea desde la perspectiva financiera enlazada con el desarrollo de los procesos que determinan la mejora continua y, por supuesto, desde la óptica del aprendizaje que ordena las necesidades de formación y promoción del modelo cooperativo para que desde los colaboradores hasta los asociados se comprometan con el logro de estos objetivos.

A continuación, se resaltan los principales indicadores y logros bajo las cuatro perspectivas:

Ilustración 2. Cumplimiento direccionamiento estratégico



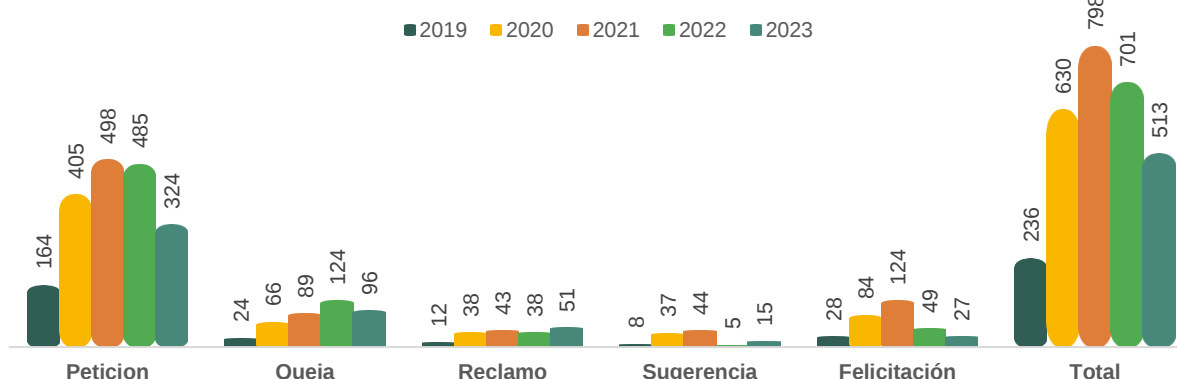
Fuente: Información Cierre Febor 2023



PQRSF

Febor ha establecido diversas herramientas para la recepción de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones (PQRSF), con el fin de conocer las inquietudes y manifestaciones de los asociados. Esta retroalimentación directa permite mejorar la toma de decisiones para fortalecer los servicios y el crecimiento económico y social de la cooperativa, de manera que, estas acciones se alinean con los procesos estratégicos de Febor, donde la opinión de los asociados juega un papel fundamental en la mejora continua y el logro de los objetivos a largo plazo.

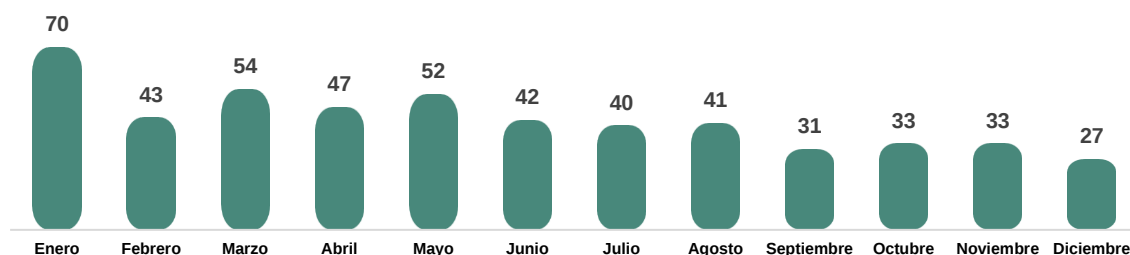
Gráfica 9. PQRSF 2019-2023



Fuente: Sistema de PQRSF, Febor

Durante el periodo entre enero y diciembre de 2023, Febor recibió un total de 513 PQRSF, lo que equivale a un promedio mensual de 43 solicitudes. Esta cifra representa una disminución de 15 solicitudes en comparación con el año anterior, donde se registró un promedio mensual de 58. De estas solicitudes, el 63% correspondió a peticiones; y el 19% fue catalogadas como quejas.

Gráfica 10. PQRSF 2023



Fuente: Sistema de PQRSF, Febor

Al enfocarnos en los dos tipos de solicitudes con mayor porcentaje, es decir, las peticiones y las quejas, se observa que la mayoría de estas surgen de la necesidad de los asociados de conciliar sus productos, verificando pagos y la forma en que se aplican, así como también de solicitudes de certificaciones e información sobre estos.

Gráfica 11. Asunto quejas y peticiones

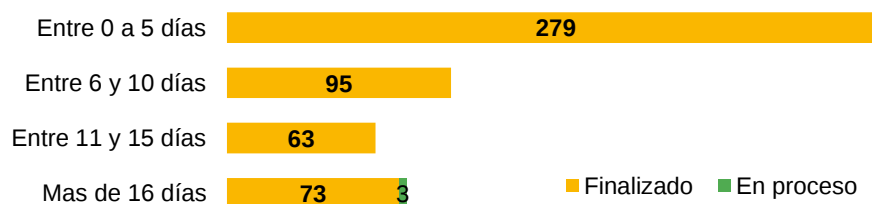




Fuente: Sistema de PQRSF, Febor

La administración de Febor mantuvo un compromiso constante con la atención oportuna a los asociados, respondiendo a estas solicitudes en un promedio de 8 días hábiles, cumpliendo de esta forma los plazos contemplados en la Ley 1755 del 2015. Este esfuerzo evidencia la prioridad de la cooperativa en ofrecer una atención clara y oportuna al asociado, con una solución de fondo y definitiva a la problemática planteada y congruente con la materia de lo solicitado, salvaguardando así el derecho fundamental que tiene todo ciudadano a formular peticiones respetuosas.

Gráfica 12. Tiempos de respuesta PQRSF



Fuente: Sistema de PQRSF, Febor

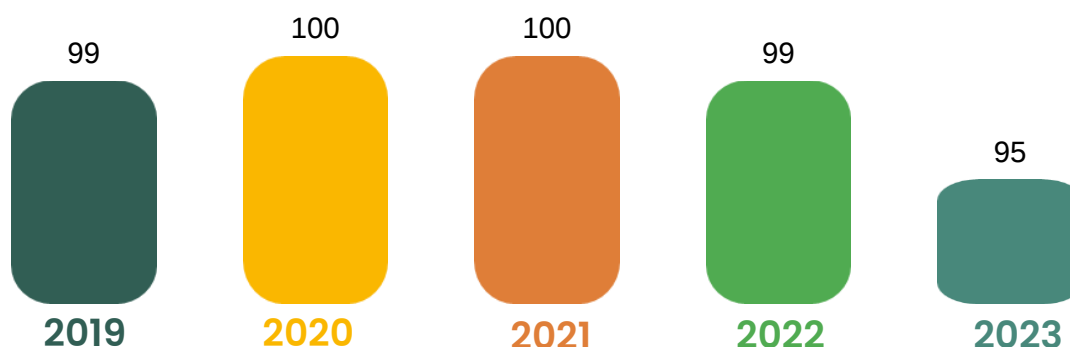
Al finalizar el 2023, Febor alcanzó un porcentaje de cierre de PQRSF del 99.4%, lo que resalta su dedicación a resolver de manera eficiente las inquietudes y necesidades planteadas por la comunidad. Este logro reitera el compromiso de Febor con la satisfacción y el bienestar de sus miembros, ratificando su espíritu de colaboración orientado al servicio y a la excelencia en la atención al cliente.

Asamblea General Ordinaria de Delegados 2023

La Asamblea General de Delegados sesionó ordinariamente el 25 de marzo del 2023 en el Hotel Habitel Prime ubicado en Bogotá. Allí se contó con la asistencia de 95

delegados de los 100 que fueron elegidos en el 2019, siendo la participación más baja en los últimos cinco años:

Gráfica 13. Histórico de asistencia Asambleas.



Fuente: Registro Histórico Asistencia Asambleas

Del total de asistentes, el 78,94% son hombres y el 21,06% son mujeres. La totalidad de delegados superaban los 30 años y promediaban una edad de 59, donde el asociado con menos antigüedad en la Cooperativa alcanzaba los 7 años y el más longevo tenía 50, para una media de 26,73 años, es decir, las personas que participaron de la Asamblea son un público fidelizado a Febor con una amplia experiencia y conocimiento en los asuntos de la Cooperativa.

En el seno de la reunión, se dio cumplimiento a los estándares demandados por la Superintendencia de Economía Solidaria en relación con la interpretación y aplicación del Decreto 962 del 2018 respecto de la metodología para la evaluación de los órganos de administración y control de la Cooperativa, en armonía con lo previsto en el Código de Ética y Buen Gobierno. Así las cosas, se informó a la Asamblea de la evaluación preliminar practicada a los miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y a la Revisoría Fiscal para que los delegados calificaran de 1 a 5 la gestión desempeñada por cada uno.

De igual forma, se dio a conocer el Informe de Gestión preparado por la Administración con las actividades desarrolladas en el 2022, el Informe de Gobierno y se presentó el Balance Social de la misma anualidad. Por otro lado, se aprobaron los Estados Financieros del 2022, se autorizó al Representante Legal para la actualización de la información de Febor como perteneciente al Régimen Tributario Especial en el Registro Web ante la DIAN, se ratificaron los saldos de los fondos sociales al corte del 2022. Asimismo, con mayoría calificada se aprobó el proyecto de destinación del excedente cooperativo 2022, el cual contempló una amortización de aportes; y por la misma vía, la reforma estatutaria propuesta para la actualización de los aportes mínimos no reducibles ajustando este rubro a una cifra fija en pesos, considerando la volatilidad de los indicadores económicos que presionan el aumento del SMLMV.



Por último, la Asamblea aprobó el presupuesto para la vigencia 2023 y eligió a Serfiscal Ltda como firma de revisoría fiscal para el periodo 2023-2025.

Elección de delegados 2023-2025

Mediante Resolución 101 del 27 de mayo del 2023, el Consejo de Administración de Febor convocó a los asociados para llevar a cabo la elección de delegados, en las que se surtirían las curules de los participantes para las próximas dos asambleas. Lo anterior, en la medida que tales comicios no se desarrollaban desde el 2019 ante las dificultades sanitarias desatadas por la pandemia y la decisión democrática de la Asamblea de prorrogar el periodo de los delegados por 2 años más.

Es así como, una vez conjurada la crisis y agotado el periodo transitorio, se proclamó la decisión de convocar a elecciones. A fin de garantizar los principios de transparencia democrática, igualdad y el derecho de elegir y ser elegidos, se abrieron las postulaciones para que los asociados interesados en presentar su candidatura inscribieran la plancha de acuerdo con el número de escaños a proveer por zona electoral, cifra que se determina a partir de la base social por región.

En ese orden de ideas, la Junta de Vigilancia verificó el listado de asociados hábiles e inhábiles para participar en las elecciones atendiendo el cumplimiento o no de las obligaciones sociales y financieras causadas al 30 de junio del 2023. De este ejercicio, se validó la existencia de 4.148 asociados hábiles para ejercer su derecho al sufragio, es decir, 553 personas menos que las habilitadas para las elecciones que se llevaron a cabo en el 2019.

Frente a la participación de los asociados hábiles durante las jornadas electorales, se observó un comportamiento decreciente luego de cotejar los resultados del 2019, como quiera que en el 2023 tan solo votaron efectivamente 1.727 asociados para un índice de participación del 42%; mientras que en el 2019 votaron 2.084 personas para una participación del 44%.

A continuación, es posible vislumbrar la variación porcentual que mide la participación electoral por regiones, donde 17 de los 27 departamentos presentan déficit en comparación con el 2019:



Tabla 1. Participación elecciones 2019 y 2023

ZONA ELECTORAL	2019			2023			VAR.
	Hábiles	Votos	% Participación	Hábiles	Votos	% Participación	
AMAZONAS	24	18	75%	11	9	82%	↑
ANTIOQUIA	279	89	32%	250	52	21%	↓
ATLÁNTICO	170	128	75%	145	81	56%	↓
BOGOTÁ	2.847	1.026	36%	2.590	906	35%	↓
BOLIVAR	70	45	64%	60	44	73%	↑
BOYACÁ	41	21	51%	39	17	44%	↓
CALDAS	53	26	49%	44	21	48%	↓
CAQUETÁ	13	12	92%	11	10	91%	↓
CAUCA	45	30	67%	40	16	40%	↓
CESAR	37	22	59%	23	17	74%	↑
CHOCÓ	40	20	50%	19	8	42%	↓
CÓRDOBA	46	33	72%	17	6	35%	↓
CUNDINAMARCA	24	17	71%	35	10	29%	↓
HUILA	29	19	66%	20	12	60%	↓
LA GUAJIRA	33	17	52%	20	13	65%	↑
MAGDALENA	41	16	39%	30	13	43%	↑
META	28	19	68%	32	19	59%	↓
NARIÑO	69	39	57%	53	35	66%	↑
NORTE DE SANTANDER	61	31	51%	39	24	62%	↑
QUINDIO	74	44	59%	68	36	53%	↓
RISARALDA	77	49	64%	64	29	45%	↓
SAN ANDRÉS	22	13	59%	20	14	70%	↑
SANTANDER	68	34	50%	72	62	86%	↑
SUCRE	30	22	73%	25	16	64%	↓
TOLIMA	262	180	69%	234	155	66%	↓
VALLE DEL CAUCA	218	114	52%	187	102	55%	↑
TOTAL	4.701	2.084	44%	4.148	1.727	42%	↓

Fuente: Registros votaciones.

Como novedad de las jornadas electorales, se dispuso de un desarrollo tecnológico que permitió el ejercicio remoto del voto, a través de un OTP enviado al teléfono celular registrado previamente por el asociado, circunstancia que permitió omitir el desplazamiento físico hasta los puntos de votación.

Cooperación entre cooperativas

Participación en Órganos de Administración y Control de otras organizaciones del sector.

El sexto principio del cooperativismo resalta la importancia de establecer alianzas estratégicas entre las diferentes entidades del sector, con el objetivo de fortalecer y unificar el movimiento solidario. Estas alianzas buscan crear una base sólida de colaboración que integre a las cooperativas en estructuras locales, nacionales e internacionales, promoviendo así el crecimiento y la sostenibilidad del sector.



En este contexto, Febor se destaca como una entidad comprometida con el desarrollo y el fortalecimiento del sector solidario. A través de su Gerente, la cooperativa participa activamente en diversas instancias de liderazgo y gobernanza cooperativa. Es miembro del Consejo de Administración de FECOLFIN, la Federación Colombiana de Cooperativas Financieras, así como de la Junta de Vigilancia de La Equidad Seguros. Además, forma parte de la Asociación Colombiana de Cooperativas (ASCOOP), y del Banco Cooperativo Coopcentral.

En conclusión, la participación de Febor en estas importantes organizaciones no solo demuestra su compromiso con el sector cooperativo, sino también su voluntad de colaborar en la construcción de un movimiento solidario más fuerte y cohesionado. Estas alianzas estratégicas permiten a Febor compartir conocimientos, experiencias y recursos con otras entidades del sector, lo que contribuye al desarrollo conjunto y al cumplimiento de los objetivos del cooperativismo.

Inversiones y contribuciones económicas para el desarrollo del sector

En contribución con la preservación del medio ambiente, Febor adquirió \$30 millones de pesos en acciones de Cooperación Verde, compañía del sector solidario dedicada a la reforestación comercial y compensación ambiental, donde su ciclo productivo se enfoca en la siembra de árboles que producen maderas para la venta con responsabilidad social, toda vez que, por un lado, coadyuva a la recuperación de suelos; y, por el otro, fomenta el ecoturismo.

Asimismo, Febor apoya otras cooperativas con causas sociales que permiten la reivindicación de derechos sociales para la población tradicionalmente marginada a la que no le es fácil incorporarse al mercado laboral, como es el caso de las compras hechas a Coopmente para surtir de aperitivos a la Asamblea de Delegados celebrada en el 2023 con su producto insignia “Frutos del parche”.

Sello 100% Cooperativo

El 30 de enero de 2023 Febor obtuvo la renovación del sello 100% Cooperativo, un reconocimiento significativo que valida su autenticidad y compromiso continuo con los principios cooperativos. Este distintivo reafirma la responsabilidad de Febor con el desarrollo de sus actividades en línea con los valores del cooperativismo, con el objetivo principal de generar bienestar tanto para sus asociados como para la comunidad en general.

Para obtener este reconocimiento, Febor cumplió con rigurosos estándares de operación basados en los principios cooperativos, asegurando un funcionamiento ético, transparente y participativo. La renovación del sello 100% cooperativo refleja el esfuerzo constante de Febor por operar de manera responsable y sostenible, promoviendo un modelo de negocio centrado en las personas y orientado hacia el bienestar colectivo. Este logro demuestra el compromiso de Febor con la excelencia cooperativa y su dedicación a promover un impacto positivo y significativo en su entorno y en la comunidad que sirve.





PROCESOS MISIONALES

En Febor, los procesos misionales constituyen los pilares que sustentan el núcleo de la cooperativa. Estos procesos incluyen la gestión social y el servicio al asociado, cada uno con sus funciones específicas que desempeñan un papel fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión social se orienta principalmente a proporcionar beneficios en ámbitos como lo social, solidario y educativo. Su enfoque se centra en devolver algo valioso y positivo a los asociados, fortaleciendo las relaciones dentro de Febor y contribuyendo al bienestar de la comunidad en general.

Por otro lado, el servicio al asociado, a través de sus subprocesos de vinculación, captación, colocación y atención al asociado, hace las veces de puerta de entrada para brindar asesoramiento y respaldo. Desde productos de ahorro y crédito hasta convenios especiales y auxilios, el objetivo es cumplir con garantizar el bienestar integral de los asociados.

En conclusión, estos procesos misionales no solo definen la identidad de Febor, sino que también aseguran su compatibilidad con los objetivos estratégicos trazados desde la administración para el continuo crecimiento y prosperidad de la cooperativa.

SERVICIO AL ASOCIADO

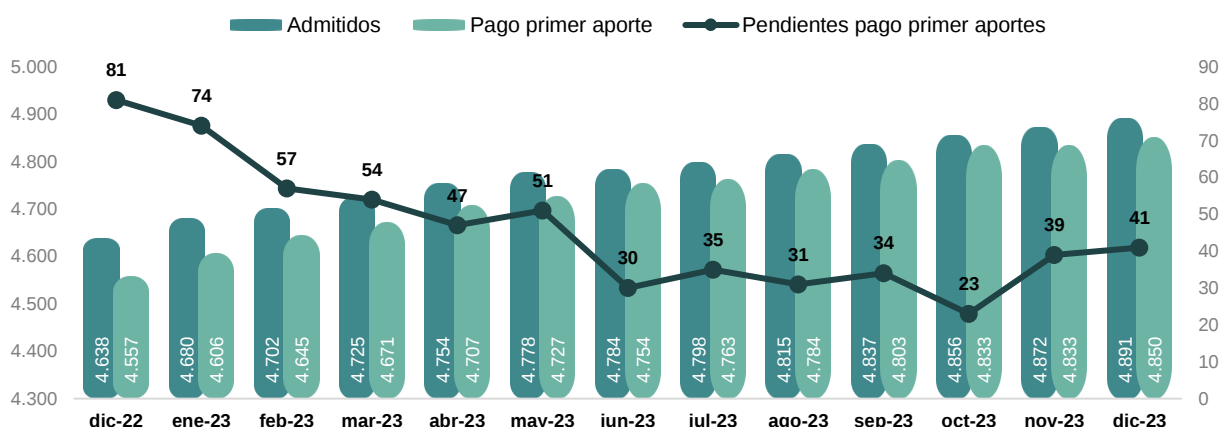
Base Social

Entre los principales logros que caracterizaron el 2023 está el crecimiento de la base social de la Cooperativa. Este incremento, representa un reto constante que implica conocer, entender y atender las necesidades no solamente de los empleados y pensionados del Banco de la República sino también de sus familiares, ahora asociados.

Al cierre de la gestión, Febor cuenta con 4.891 personas admitidas de las cuales 41 aún no han perfeccionado su vínculo asociativo como quiera que no han efectuado el pago del primer aporte. Por tal motivo, de conformidad con los datos reportados a la Superintendencia de la Economía Solidaria, la base social cerró con 4.850 asociados.



Gráfica 14. Evolución base social 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Luego de comparar los datos obtenidos al cierre del 2022, Febor registra 293 asociados más al finalizar el 2023, incremento que es de suma importancia y que revierte la tendencia decreciente que se presentó durante 3 años consecutivos, entre el 2020 y el 2022. El factor principal que explica tal alza se atribuye a la apertura del vínculo asociativo aprobado por la Asamblea General de Delegados en la sesión ordinaria del 2022.

Ilustración 3. Evolución base social 2019- 2023

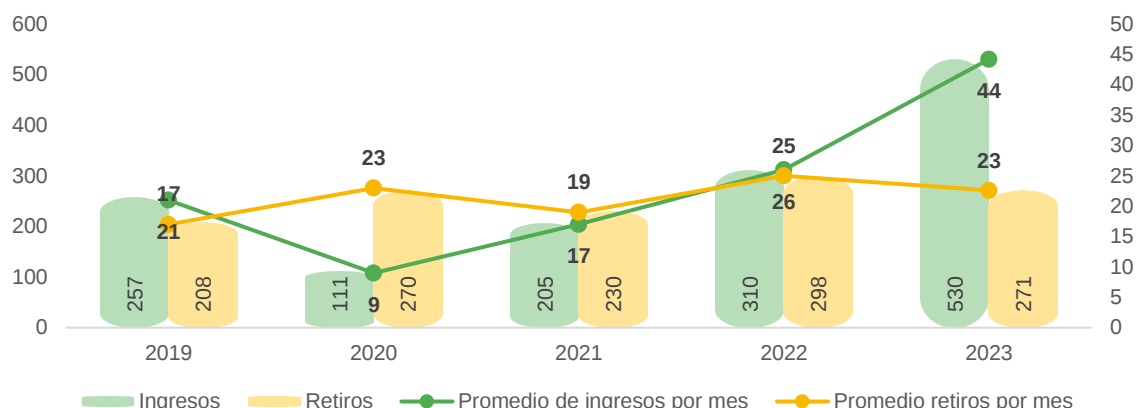


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Dinámica de crecimiento de la base social

A renglón seguido, conviene mencionar que la base social mantuvo un crecimiento constante en el 2023 con 530 admisiones registradas al cierre de la anualidad, para un promedio de 44 vinculaciones mensuales, es decir, la cifra más alta conseguida en los últimos 5 años. Por el contrario, se observaron 271 retiros, para un promedio de 23 por mes.

Gráfica 15. Ingresos y retiros 2019-2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

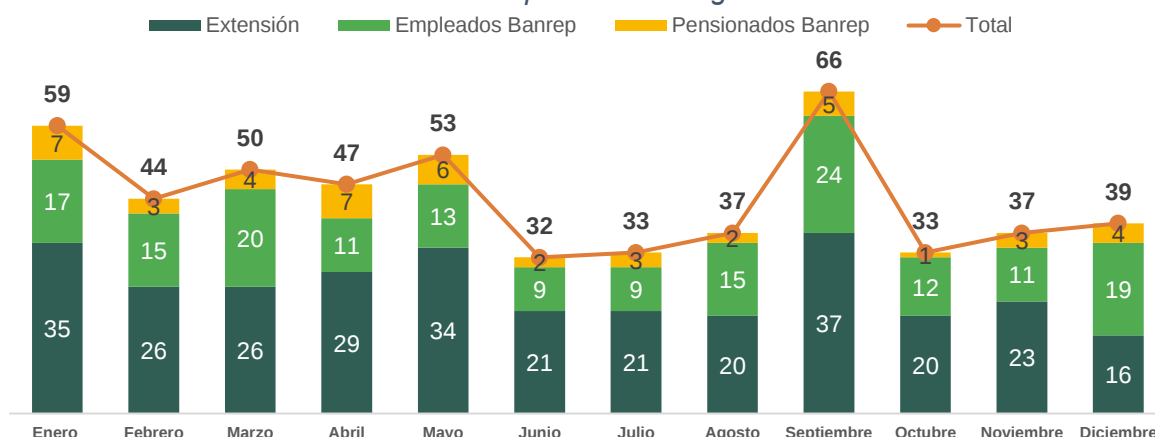
• Ingresos

Tal como se ha venido explicando en precedencia, en el 2023 se admitieron 530 personas. Esta ampliación se nutrió principalmente de los asociados por extensión, quienes registraron 308 vinculaciones que equivalieron al 58,11% del total; seguidas de las 175 admisiones que provienen de los empleados del Banco de la República que corresponden al 33,02%; y, por último, se encuentran 47 afiliaciones de quienes reúnen la condición de pensionados siendo el 8,87%.

Considerando que la Cooperativa ha apostado fuertemente por la apertura del vínculo social, es importante mencionar que la fuente principal de la que proviene la mayor captación de asociados por extensión deriva de los eventos organizados por el Banco de la República, en las que concurren tanto sus trabajadores como sus respectivos familiares.

A continuación, se ilustra el comportamiento de los ingresos a lo largo del 2023, segmentada por trabajadores y pensionados del Banco de la República, así como de los asociados por extensión:

Gráfica 16. Comportamiento ingresos 2023

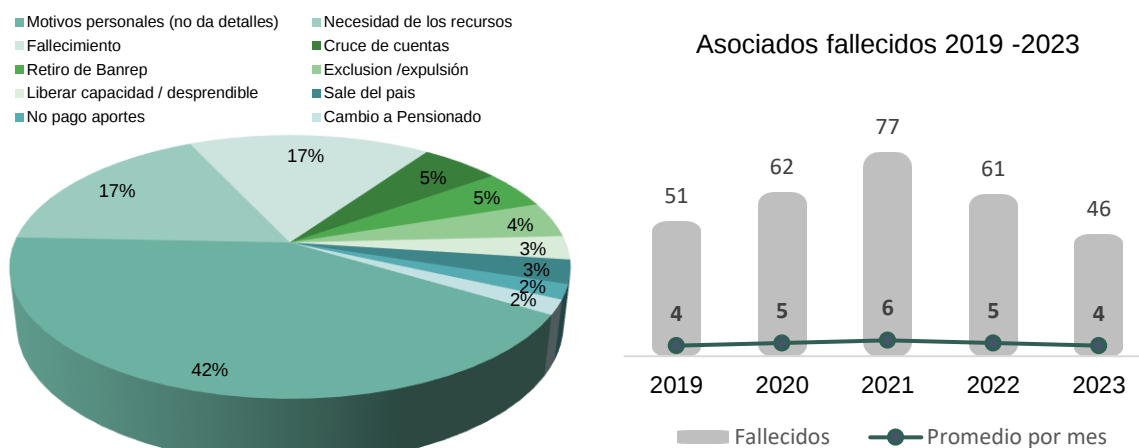


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

• Retiros

Durante el 2023 se retiraron 271 asociados. Entre las principales causas que impulsaron los retiros en mención, se encuentran: (i) Motivos personales (42%); (ii) Necesidad de los recursos (17%); (iii) Fallecimiento (17%). Sobre esta última causal, es pertinente precisar que disminuyó en comparación con los porcentajes observados en los últimos cuatro años ya que la media de decesos mensuales fue de 4.

Gráfica 17. Causales de retiro



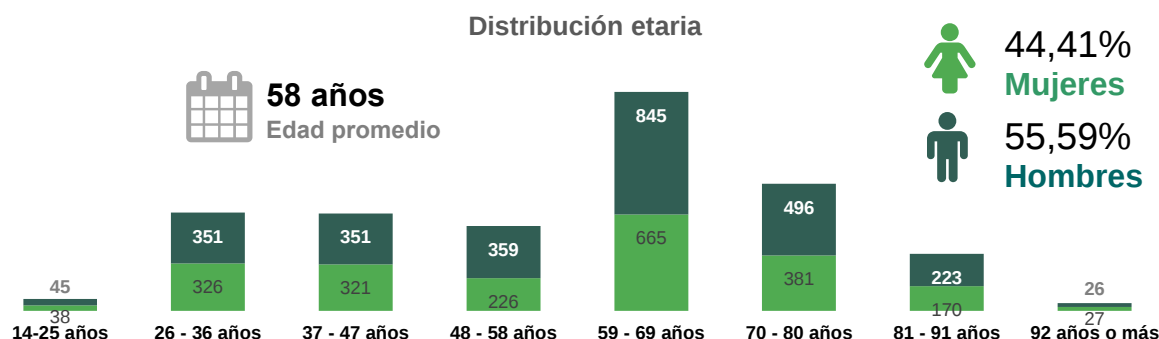
Fuente: Histórico de retiros

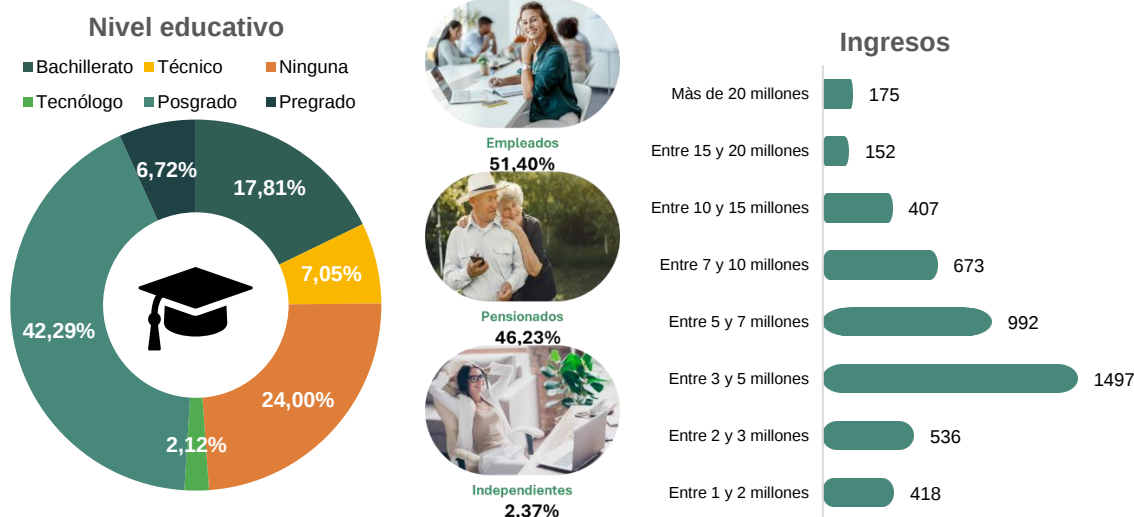
Perfil del asociado

La comunidad de asociados se encuentra compuesta por 4.850 personas, de las cuales se encuentran empleadas el 51,40%. Asimismo, la base social tiene una edad promedio de 58 años y el ingreso promedio mensual devengado por los asociados es de \$6,56 millones de pesos. La mayor concentración de asociados se encuentra localizada en Bogotá, Antioquia, Tolima, Valle del Cauca y Atlántico.

Como puede detallarse, las mujeres han ganado participación llegando al 44,41% y la antigüedad promedio de los asociados es de 20 años.

Gráfica 18. Perfil del asociado

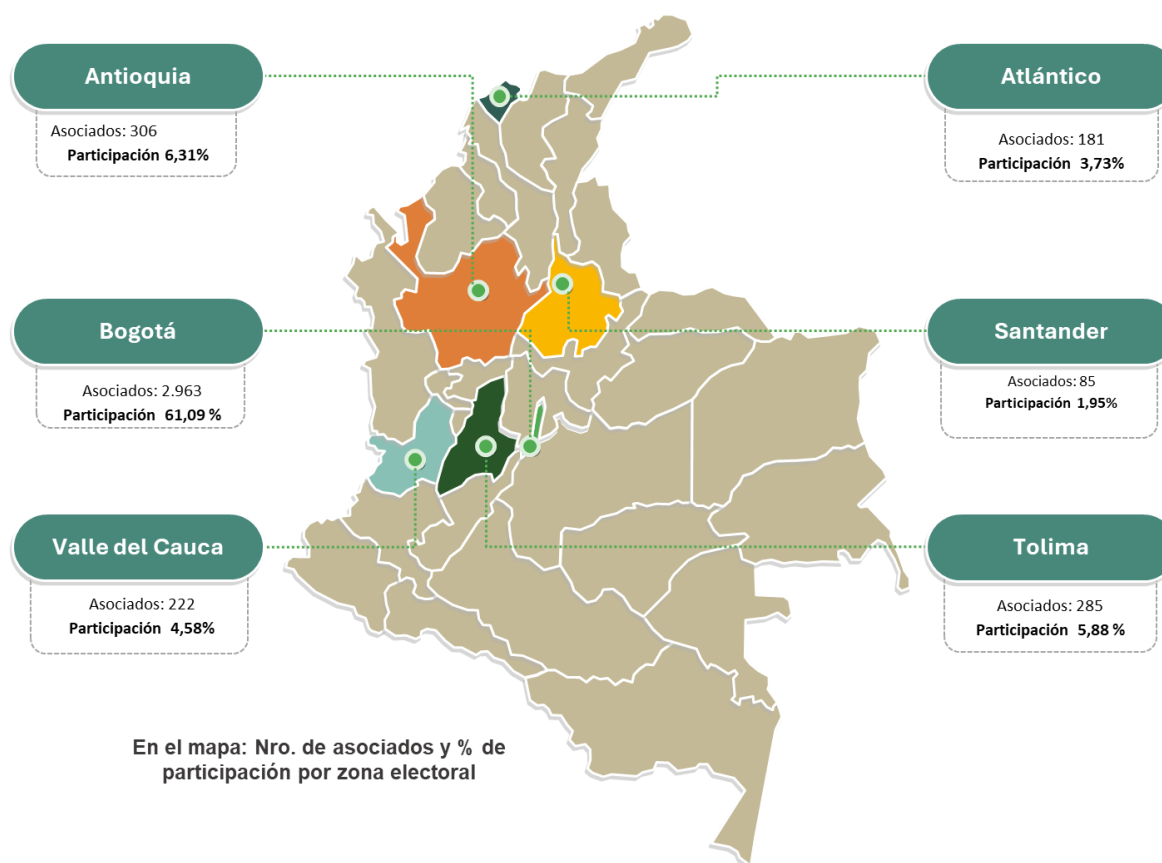




Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Las regionales con mayor participación de asociados presentan un crecimiento proporcional a la base social de la Cooperativa.

Ilustración 4. Asociados por zona electoral



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

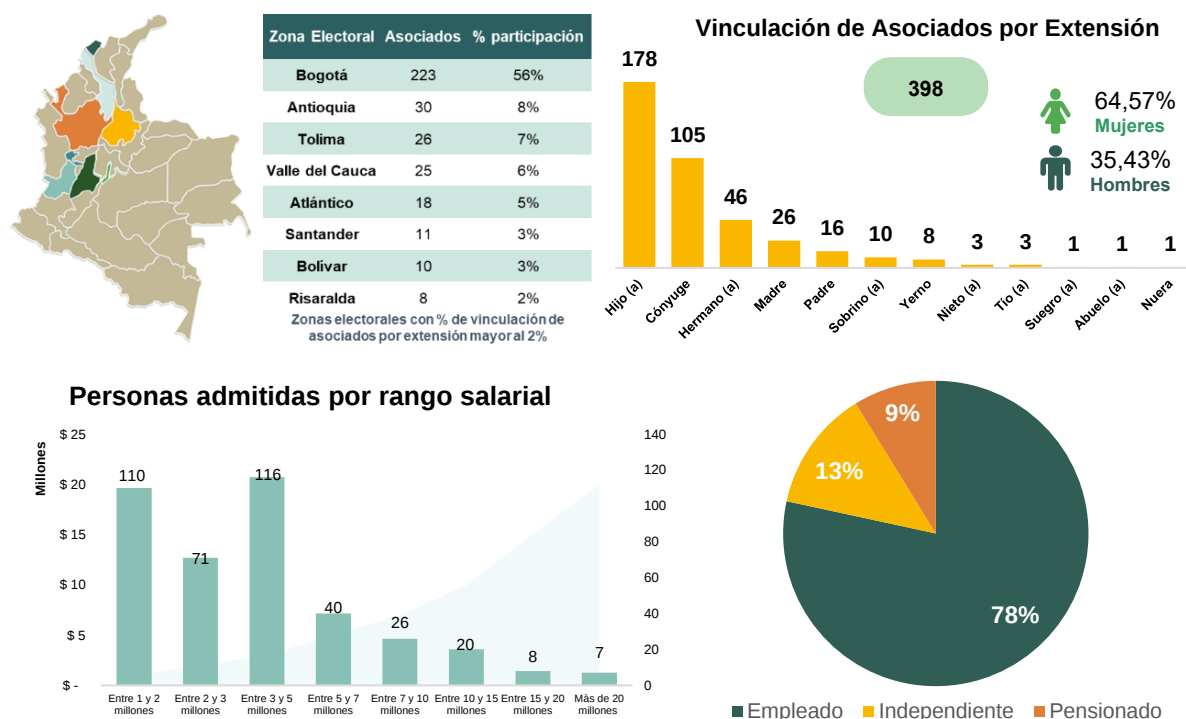


Asociados por extensión

Del total de asociados, 398 son por extensión lo que equivale al 8,21% de la base social. La zona con mayor participación de esta categoría de asociados es Bogotá con 223, cifra que corresponde al 56,03%. Es importante mencionar que se han vinculado 7 personas con residencia en el exterior (Estados Unidos (4); y de a uno (1) en España, Canadá y Australia). El vínculo de parentesco con mayor asociatividad son los hijos con 178 personas; y son las mujeres el género predominante dentro de esta categoría con el 64,57%.

A nivel económico, el 78% de los asociados por extensión tienen vínculo laboral activo y la mayoría de estos (116) perciben, en promedio, ingresos mensuales entre \$3 y \$5 millones de pesos.

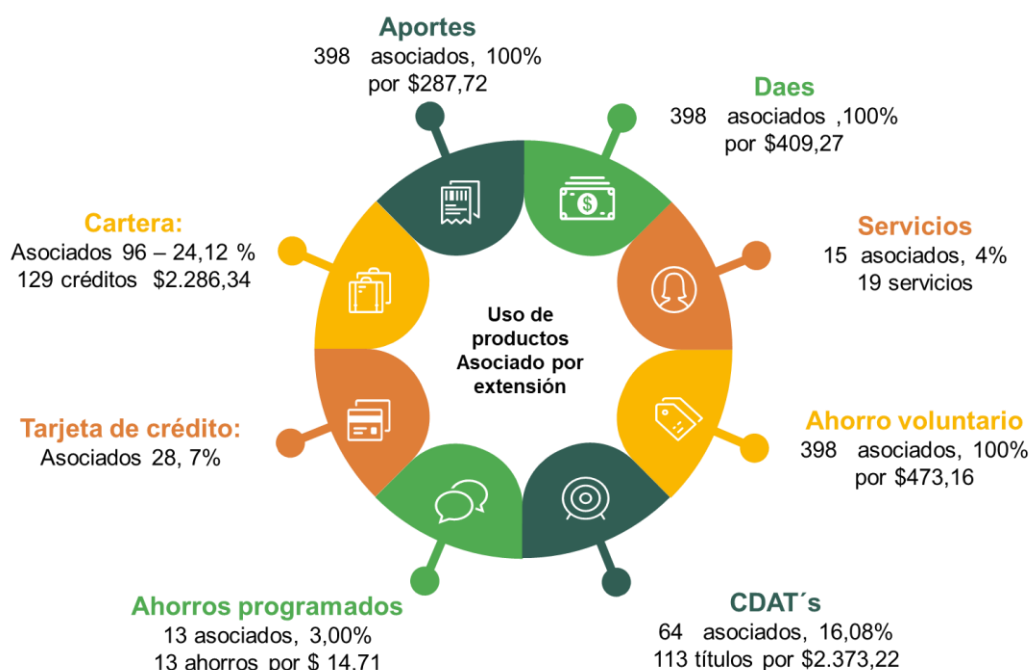
Gráfica 19. Perfil de los asociados por extensión.



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En materia de ahorro, el 16,08% de los asociados por extensión han constituido CDATs que suman \$2.373,22 millones de pesos, monto que es muy cercano a la cuantía de la cartera total colocada entre la misma fracción de asociados, la cual asciende a \$2.286,34 millones de pesos.

Ilustración 5. Productos asociados por extensión

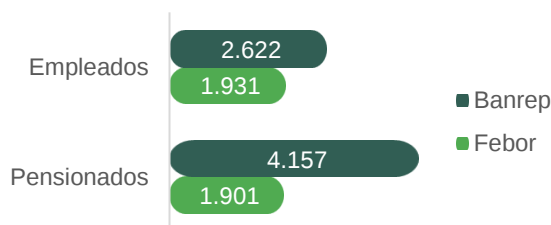


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Profundización nicho de mercado

Aunque el crecimiento de la base social se alimenta principalmente del proceso de apertura, así como de la vinculación de pensionados cuyo pagador es ahora Colpensiones y no el Banco de la República; Febor mantiene buenos porcentajes de profundización dentro del mercado objetivo, considerando que el 73,64% de los trabajadores del Banco son asociados y que el 45,73% de sus pensionados también lo son.

Gráfica 20. Profundización nicho de mercado

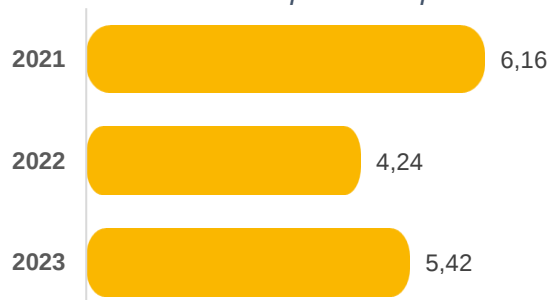


Fuente: Datos Banco de la República, 2023

Uso de productos y servicios

Este indicador permite identificar la cantidad promedio de productos que tiene cada asociado con Febor, incluyendo aportes ordinarios y DAES. En suma, los datos arrojan que, en 2022, la media de productos por asociado fue de 4,24 mientras que al cierre del 2023 fue de 5,42. Para el caso de los asociados por extensión, se registra 2,58 productos por persona:

Gráfica 21. Producto promedio por asociado



Fuente: Estadísticas comerciales

Aportes y Soluciones de ahorro

Una de las principales fuentes de apalancamiento de la actividad financiera que desarrolla Febor subyace de los aportes estatutarios y de los depósitos acumulados por cada uno de sus asociados, emolumentos que conforman el patrimonio de la entidad y que le proporciona solvencia y estabilidad para llevar a cabo sus operaciones de crédito. En el 2023, se observa un comportamiento variable que recae especialmente sobre las cuentas de depósito, el cual deriva de los ajustes periódicos que afectaron las tasas de interés imperantes en el mercado financiero por parte de las entidades bancarias, quienes en su afán por captar recursos para el fondeo de sus actividades presionaron de *facto* el alza de tasas proyectadas a largo plazo, circunstancia que provocó un retiro masivo y considerable de estos recursos. No obstante, gracias al estudio técnico, oportuno y periódico que se adelantó de las condiciones del mercado, fue posible revertir esa tendencia y, de esta manera, cerrar el 2023 con resultados positivos por este concepto.

Al cierre del 2023, crecieron los saldos en las cuentas de Aportes, DAES, CDATs y ahorro voluntario; sin embargo, disminuyó el ahorro programado. Este cúmulo de productos arrojó un resultado positivo con una variación en saldos de depósitos y aportes de \$4.405,51 millones, lo que equivale al 3,06%.

Tabla 2. Cifras de Aportes y Ahorros cierre 2022 y 2023

(Millones de \$)		2022	2023	\$ Var.	% Var.
Ahorros	Aportes	\$ 29.148,04	\$ 30.797,69	\$ 1.649,65	5,66%
	Daes	\$ 51.682,67	\$ 51.965,07	\$ 282,41	0,55%
	Cdats	\$ 50.718,29	\$ 51.386,34	\$ 668,05	1,32%
	Ahorro Voluntario	\$ 10.794,49	\$ 12.758,83	\$ 1.964,34	18,20%
	Programados	\$ 1.462,00	\$ 1.303,06	-\$ 158,93	-10,87%
	Total Ahorros	\$ 114.657,44	\$ 117.413,30	\$ 2.755,86	2,40%
Total		\$ 143.805,48	\$ 148.210,99	\$ 4.405,51	3,06%

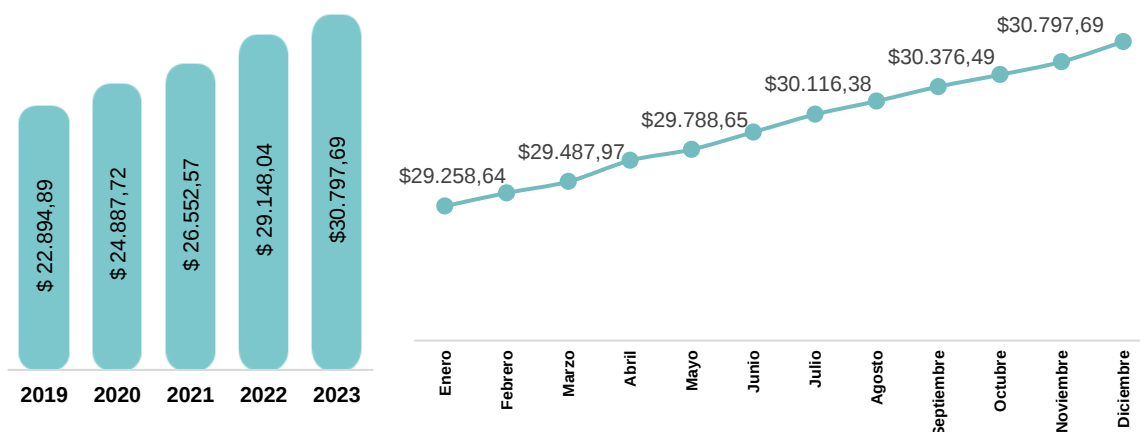
Fuente: Sistema de información Wog, 2023



Evolución de Aportes sociales

El crecimiento de los aportes sociales en el 2023 fue del 5,66%, cerrando con un valor de \$30.797,69 millones.

Gráfica 22. Evolución aportes sociales



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Dentro de la estrategia financiera de la Cooperativa, la amortización de aportes emerge como un componente esencial. Este fondo patrimonial, establecido por la Asamblea General de Delegados, se nutre de los excedentes anuales con el propósito específico de adquirir los aportes sociales de los asociados, contribuyendo a la transferencia social y equitativa mediante la devolución parcial de estos recursos. Su función central radica en la generación de un patrimonio institucional sólido, que aporta estabilidad a largo plazo y previene cualquier descapitalización potencial derivada de la desvinculación de asociados.

En el marco de esta visión estratégica, la Asamblea General de Delegados de 2023 determinó la destinación del 50% de los excedentes del 2022, junto con el saldo disponible en el fondo de amortización de aportes, para llevar a cabo el proceso de amortización. Esta decisión se materializó el 29 de abril de 2023, y se calculó sobre el saldo de aportes de los asociados activos al 31 de marzo de 2023, aplicando un porcentaje del 9,078%. Como resultado de esta operación, se distribuyó un monto total de \$2.058,29 millones de pesos entre 4.653 asociados.

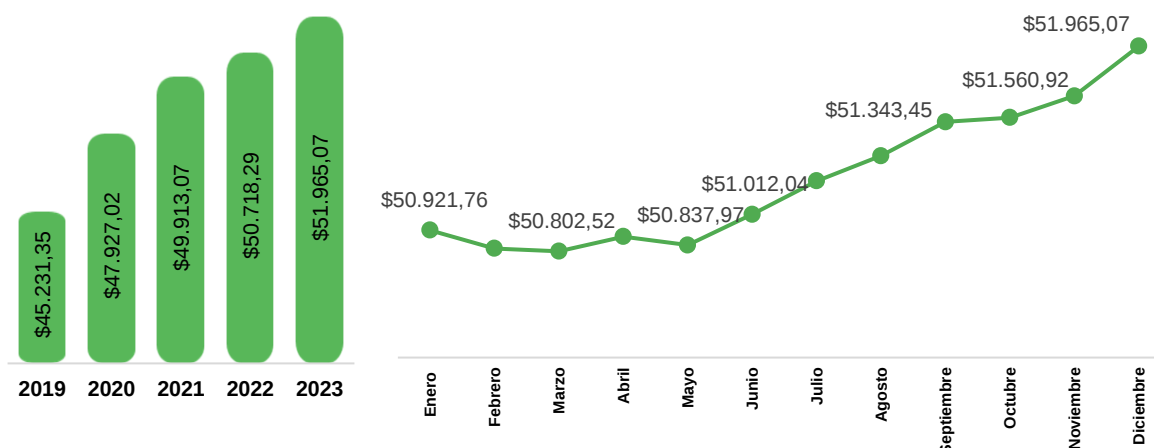
Evolución Depósitos de Ahorro Especial – DAES

Acorde con el párrafo transitorio previsto en el Artículo 76 del Estatuto Social, la Cooperativa ha procedido con la devolución gradual de los DAES en favor de aquellos asociados que cumplen con los rangos de edad allí contenidos, motivo por el cual, las sumas a devolver representan una salida adicional de recursos año tras año. No obstante, esta cuenta demostró un incremento de \$1.246,78 millones de pesos que



equivale al 2,46%, razón por la que es dable colegir un crecimiento directamente proporcional al aumento de la base social.

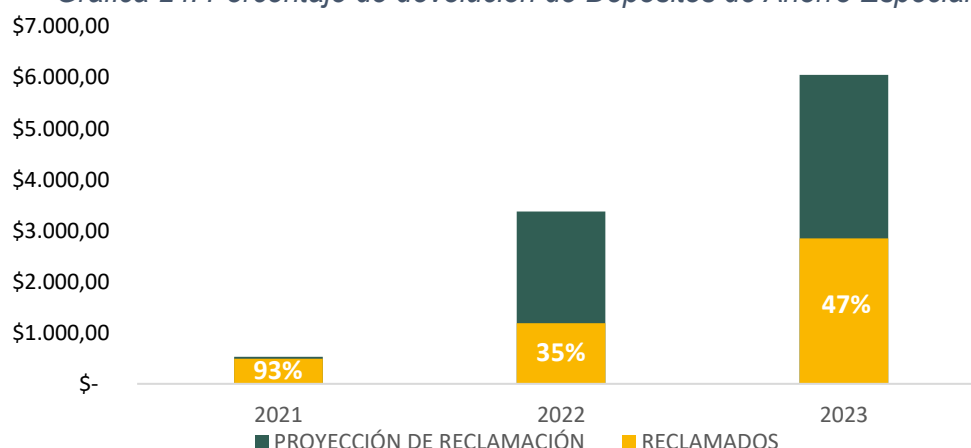
Gráfica 23. Evolución Depósitos de Ahorro Especial



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En coherencia con las directrices establecidas por la Asamblea General de Delegados de 2021, Febor ha avanzado de manera decidida en la ejecución de la devolución progresiva de los Depósitos de Ahorro Especial. Como parte de esta iniciativa, la entrega gradual en los términos del parágrafo transitorio del Artículo 76 del Estatuto, ha demostrado que un total de 276 asociados han optado por utilizar estos recursos, alcanzando una cifra de \$4.830,99 millones. Este monto ha sido transferido y abonado a los asociados ya sea en su ahorro voluntario o en cuentas bancarias de otras entidades de las cuales sean titulares. Este proceso demuestra el compromiso continuo de la Cooperativa con la transparencia, la responsabilidad y la atención personalizada a las necesidades financieras de sus asociados, al tiempo que asegura el cumplimiento de las decisiones tomadas en instancias claves como la Asamblea General de Delegados.

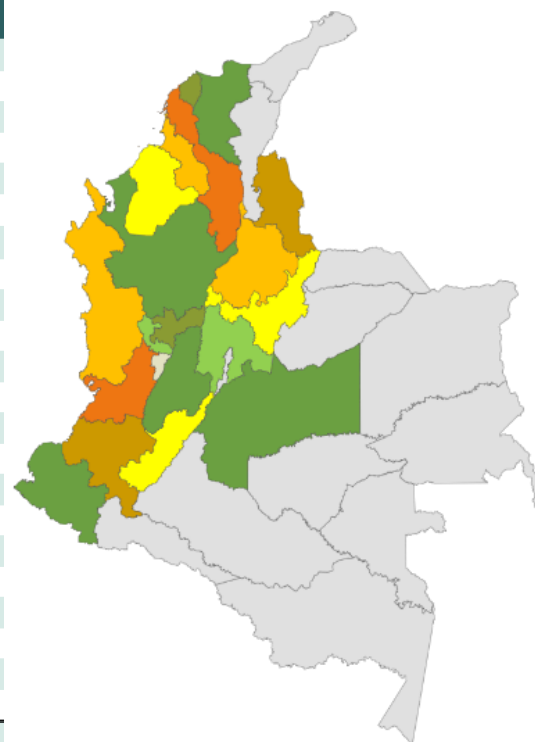
Gráfica 24. Porcentaje de devolución de Depósitos de Ahorro Especial



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Tabla 3. Devolución de DAES

Departamento	Cant	Valor retirado
Antioquia	15	\$ 291,63
Atlántico	17	\$ 243,59
Bogotá	154	\$ 2.880,38
Bolívar	4	\$ 38,30
Boyacá	1	\$ 4,32
Caldas	2	\$ 37,59
Cauca	1	\$ 17,31
Chocó	1	\$ 4,31
Córdoba	1	\$ 13,16
Cundinamarca	13	\$ 234,65
Huila	3	\$ 43,66
Magdalena	2	\$ 40,16
Meta	5	\$ 68,85
Nariño	1	\$ 20,74
Norte De Santander	4	\$ 37,26
Quindío	10	\$ 207,19
Risaralda	10	\$ 148,33
San Andrés	1	\$ 14,73
Santander	5	\$ 93,71
Sucre	3	\$ 46,80
Tolima	11	\$ 186,75
Valle Del Cauca	12	\$ 157,57
Total	276	\$ 4.830,99



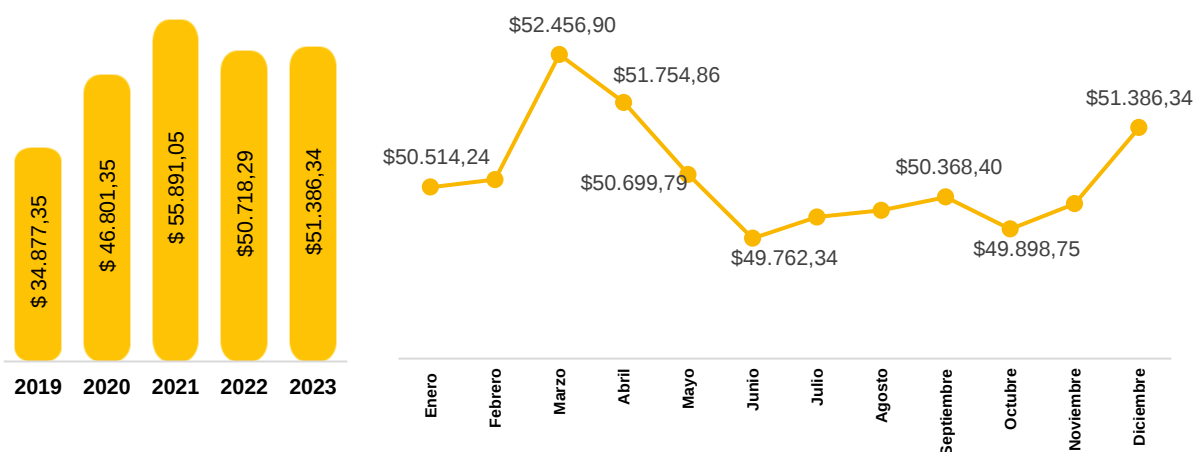
Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Por otro lado, es crucial destacar la transparencia y compromiso de Febor en el manejo de los Depósitos de ahorro especial (DAES). Los intereses generados por estos depósitos son calculados anualmente, incorporándolos de manera directa en el ahorro voluntario de los asociados. Para el 2023, se realizó la liquidación y pago de manera eficiente, la cual se evidenció en diciembre, para un total de \$2.640,10 millones. Este enfoque transparente y proactivo no solo demuestra la solidez de las prácticas financieras, sino también el compromiso de Febor en proporcionar a sus asociados un rendimiento financiero consistente y beneficioso.

Evolución Certificados de Depósito de Ahorro a Término – CDAT's

En el transcurso de los últimos dos años, fue posible observar la constante alza en las tarifas de captación para la constitución de certificados de depósitos a término en el mercado financiero, de cara a la presión inflacionaria que asaltó la economía del país, situación que provocó un traslado de los ahorros contenidos bajo esta figura entre marzo y junio del 2023. A partir de junio de la citada anualidad, se vislumbra una mayor estabilidad en la DTF que, aunada a las decisiones informadas que adoptó el Consejo de Administración, permitió la obtención de un resultado satisfactorio con tendencia creciente en captación de CDAT's al cierre de 2023 con \$51,386,34 millones de pesos.

Gráfica 25. Evolución Certificados de Depósito de Ahorro a Término



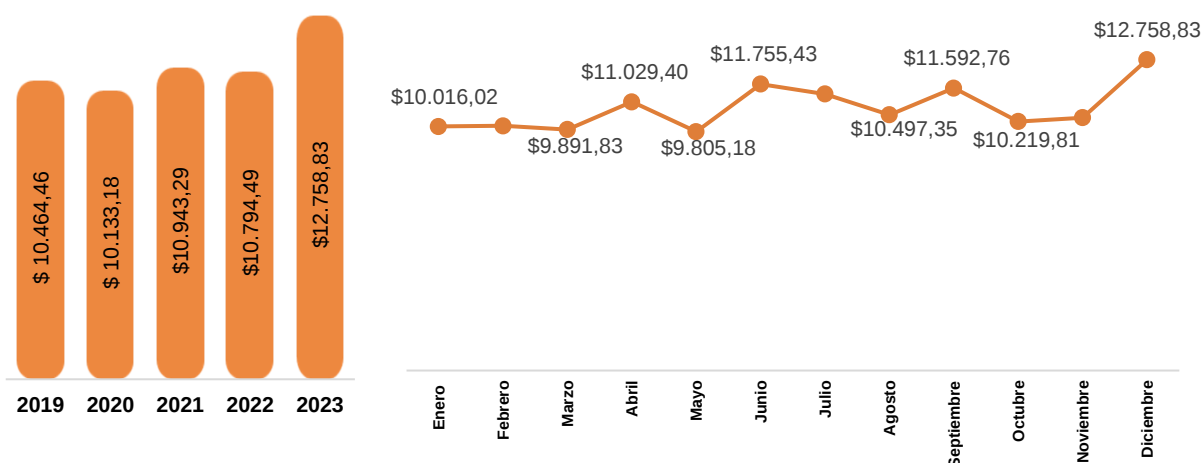
Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Respecto a la variación cuantitativa, al cierre del 2023, existen 1.788 títulos en cabeza de 766 asociados con este producto, es decir, 45 ahorradores más que los registrados en el 2022.

Evolución del Ahorro voluntario

Acorde con el direccionamiento estratégico, Febor ha encaminado sus esfuerzos para que los asociados transen al menos el 50% de sus ingresos a través de la Cooperativa, siendo el ahorro voluntario el producto que permite medir la dinámica de estas transacciones:

Gráfica 26. Evolución Ahorro voluntario



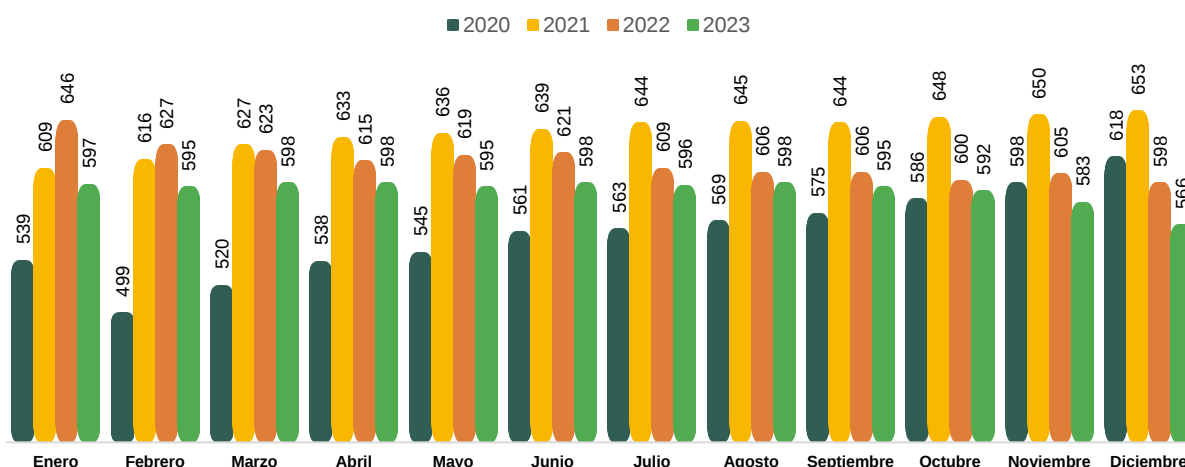
Fuente: Sistema de información Wog, 2023

A lo largo del 2023, el ahorro voluntario mantuvo un promedio de \$10.778 millones de pesos; no obstante, en diciembre aumentó por encima de la media registrada en el

año, logrando un saldo de cierre superior al logrado en 2022 en \$1.964,34 millones de pesos.

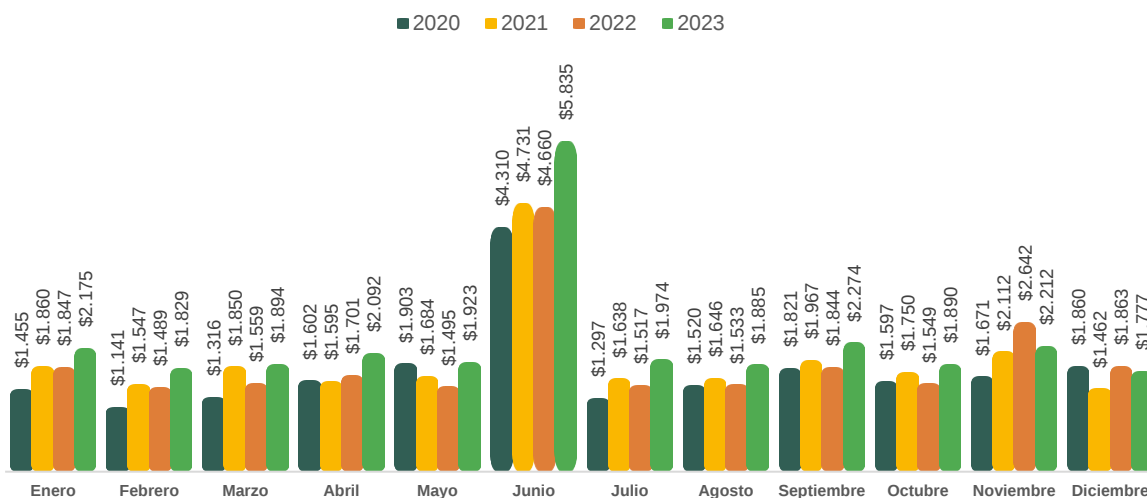
La cantidad promedio mensual de cuentas de nómina registradas en Febor en 2023 fue de 593, esto es, 22 cuentas menos que la ponderadas a lo largo del 2022. El principal motivo que empuja al asociado a trasladar de entidad la cuenta en la que percibe el pago de sus ingresos tiene que ver con el reconocimiento de su pensión legal de vejez cuando quiera que su mesada es administrada por Colpensiones, dado que, al hacer esta transición, Febor no puede recibir los pagos que provienen de esta nómina. Por otro lado, están los asociados que prefieren que no se les debite los valores en mora de sus créditos.

Gráfica 27. Cantidad de cuentas de nómina por mes 2020 -2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Gráfica 28. Monto recibido por concepto de nóminas mensuales 2020 -2023



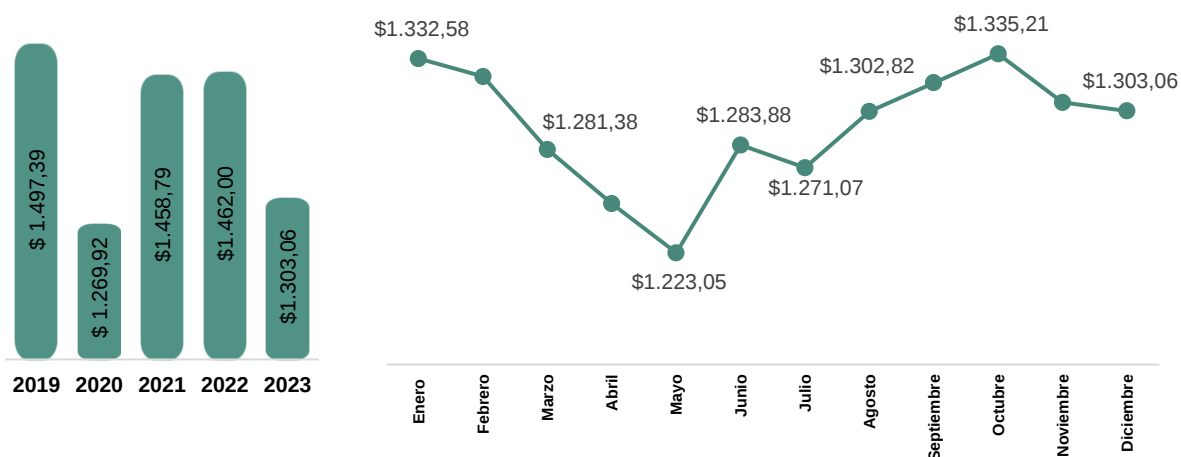
Fuente: Sistema de información Wog, 2023



Evolución Ahorro Programado (contractuales)

El saldo comparado del ahorro programado con el reflejado del año inmediatamente anterior disminuye en \$158,94 millones, pasando de acumular \$1.462,00 millones a \$1.303,06 millones. A diciembre del 2023, se tienen 250 ahorros programados en cabeza de 213 asociados.

Gráfica 29. Evolución Ahorro programado



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

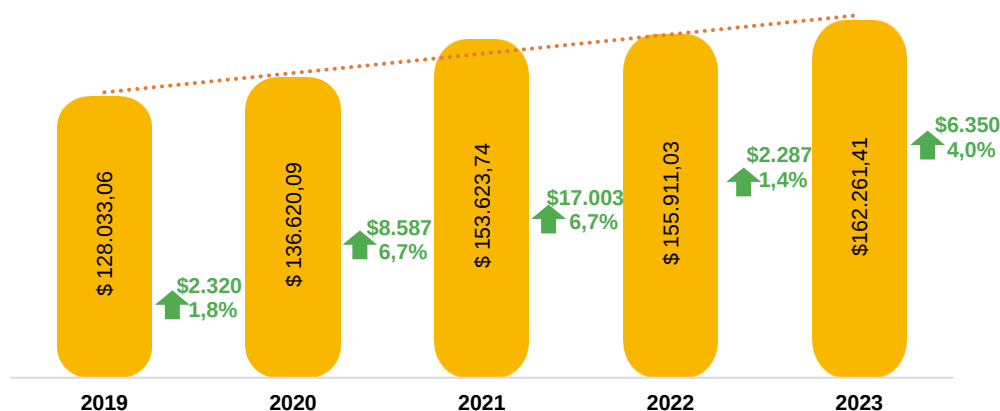
Soluciones de crédito

La cartera de asociados de Febor alcanzó los \$162.261,47 millones en 2023, representada en 6.839 soluciones crediticias. Este compromiso ha impactado la vida de 2.910 familias, lo que equivale al 60% de la base social. Dichas familias han encontrado en los servicios de crédito un respaldo fundamental para hacer realidad sus sueños y metas.

La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria) señaló que el aumento en las tasas de interés y las condiciones financieras más ajustadas para hogares y empresas influyeron en la tendencia a la baja de los desembolsos, reflejando una disminución del 8,7% en términos reales para el año 2023. Esta tendencia decreciente se empezó a observar desde mediados de 2021. Según Asobancaria, "Los desembolsos destinados a hogares fueron los primeros en experimentar una desaceleración, culminando el año con resultados poco favorables". A pesar de esta situación, Febor continúa mostrando un crecimiento constante de su cartera desde 2019, de acuerdo con su compromiso solidario.



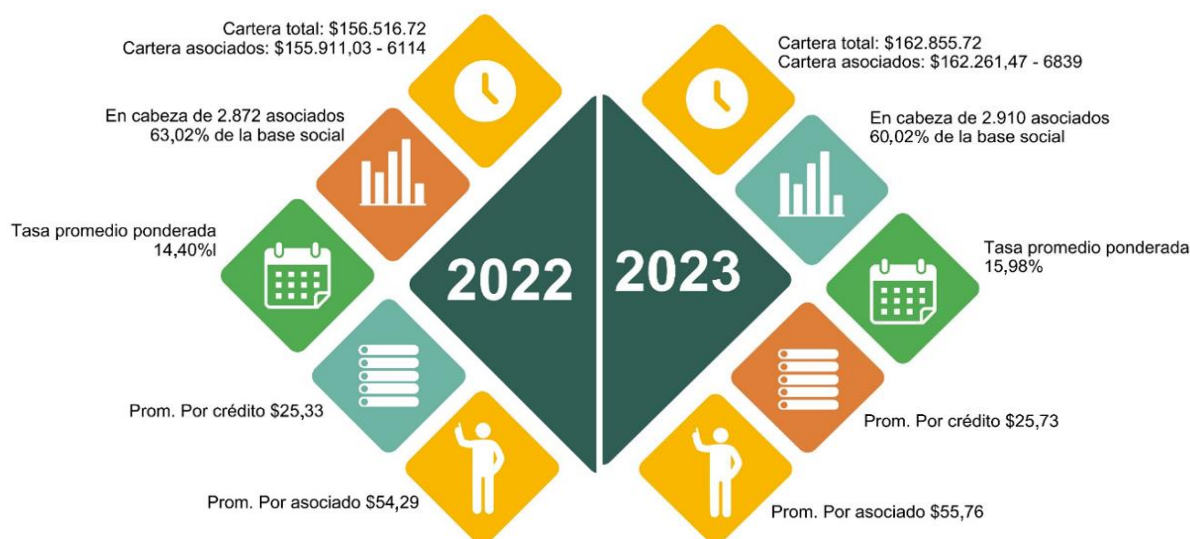
Gráfica 30. Evolución cartera 2018- 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

La ilustración siguiente destaca los datos más representativos de la cartera, luego de cotejar los resultados que pesan sobre su estado entre 2022 y 2023. A partir de ahí, se resalta el incremento en el saldo de la cartera de asociados, la cantidad de créditos, la cantidad de asociados con cartera, la tasa promedio ponderada, el monto promedio por crédito y el monto promedio por asociado. Además, se evidenció una disminución en el porcentaje de profundización en la base social.

Ilustración 6. Cartera 2022 VS 2023

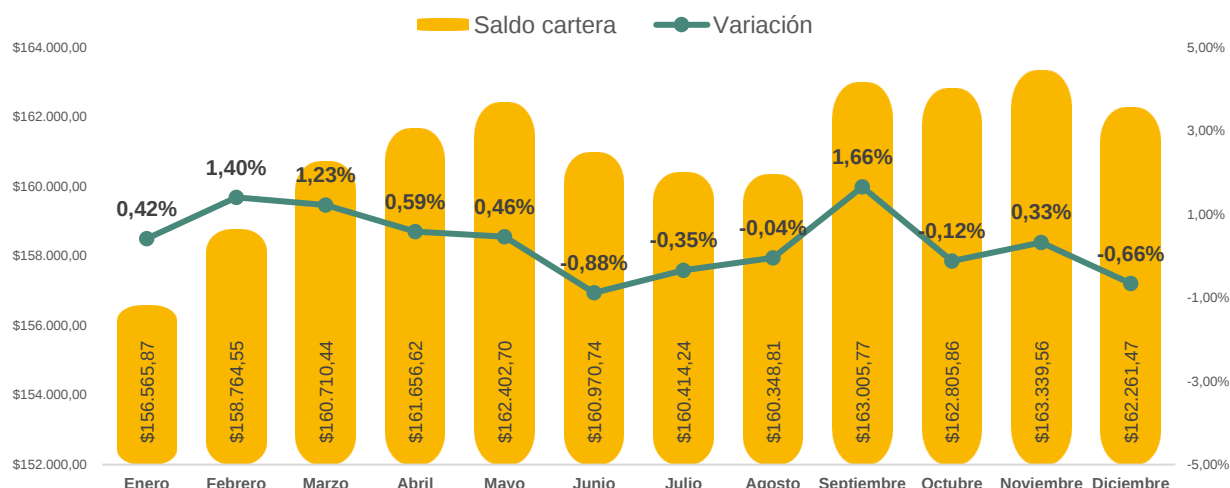


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En el plano nacional, como ya se mencionó, durante el 2023, se observó una desaceleración económica con efectos adversos que llevaron a una reducción en el consumo, con hogares buscando mantener o disminuir su nivel de endeudamiento. No obstante, a pesar de enfrentar una baja de la cartera en los meses de junio, julio, agosto y diciembre en Febor, se logró un crecimiento de \$6.350,43 millones en la cartera de créditos, al comparar los resultados del 2023 con los del 2022. Este aumento

se atribuye a los esfuerzos comerciales y estrategias implementadas para mantener tasas competitivas y satisfacer las necesidades crediticias de los asociados.

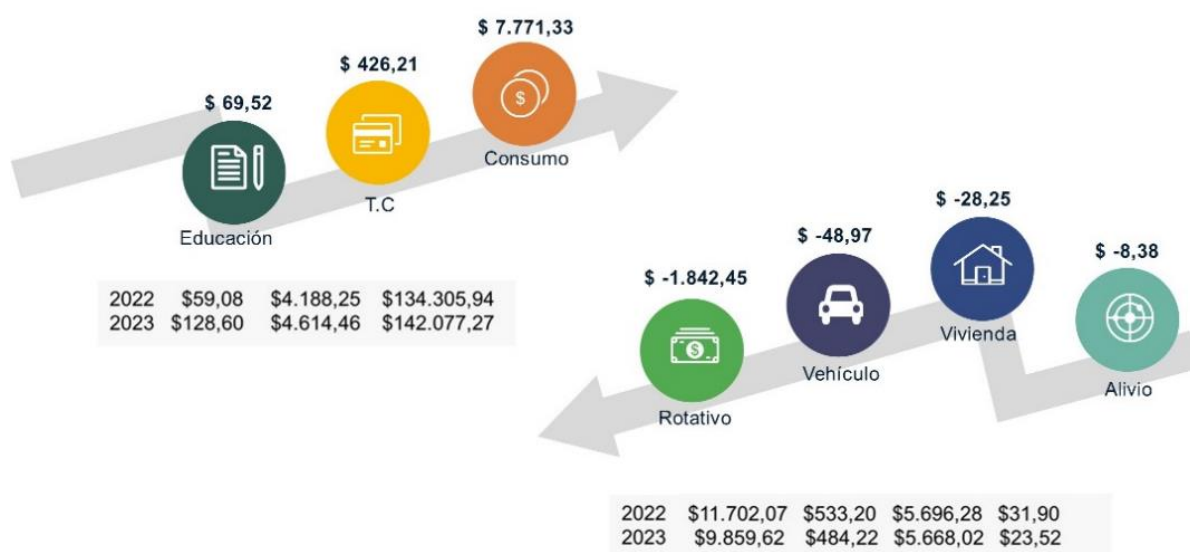
Gráfica 31. Evolución cartera de asociados 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En lo atinente al comportamiento de las líneas de crédito ofertadas por la Cooperativa, se constata un crecimiento en el último año de: crédito educativo, tarjeta de crédito y crédito de consumo (libre inversión). Por el contrario, se percibe una disminución en los saldos de crédito rotativo, vehículo, vivienda y alivios.

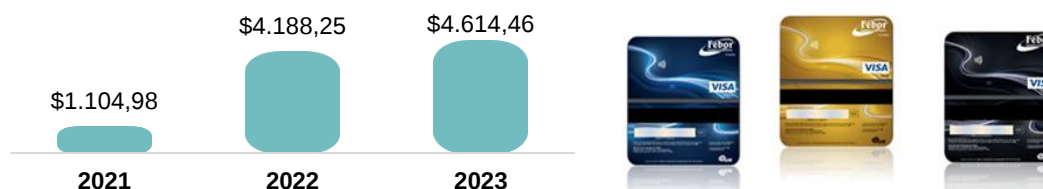
Ilustración 7. Líneas de Cartera 2022 vs 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Cabe destacar como las estrategias que se han implementado desde la administración para incentivar el uso de la tarjeta de crédito, han reflejado un crecimiento constante y una estabilización en cuanto a su funcionamiento, cuyo saldo se ha incrementado desde su lanzamiento en el 2021.

Gráfica 32. Evolución tarjeta de crédito



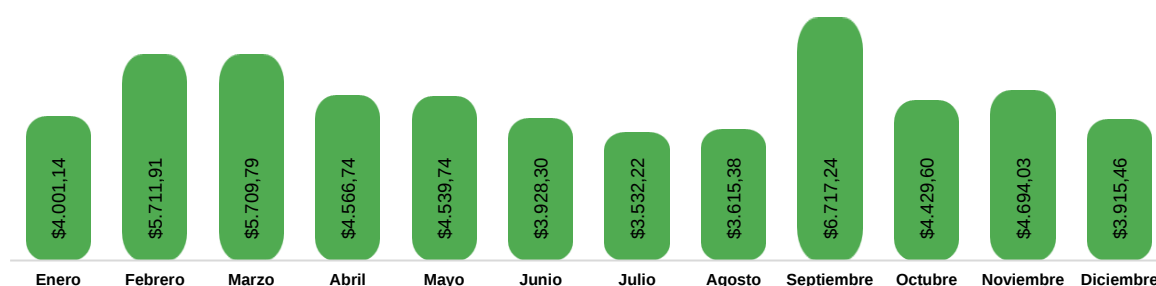
Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Colocación de créditos

De acuerdo con los reportes de la situación del crédito en Colombia que emite el Banco de la República, la percepción sobre la demanda de crédito durante el 2023 estuvo en niveles bajos, especialmente en las modalidades de consumo, comercial y microcrédito. Otra conclusión importante que consta en el reporte elaborado por el emisor es que se registró una disminución en el indicador de “carga financiera de los hogares”, métrica que se define a partir del porcentaje que representan los gastos financieros respecto a los ingresos del hogar.

Gracias a la confianza de los asociados, a las directrices impartidas y a las estrategias propias de la entidad, en Febor se logró una colocación de \$55.361,55 millones con buen dinamismo durante el año y con tasas superiores a las del 2022, acordes al apetito de tasas de captación y de generación de excedentes.

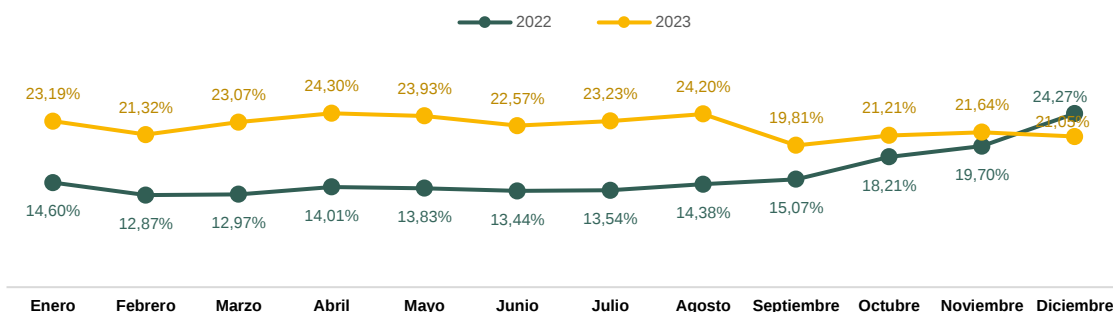
Gráfica 33. Colocación de créditos 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

La tasa promedio ponderada de colocación para el 2023 fue de 22,46%, es decir, 6,89 puntos por encima de la media obtenida en 2022, que se ubicó en 15,57%.

Gráfica 34. Tasa promedio ponderada de colocación 2022 vs 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Pese a la situación del mercado explicada anteriormente, la Cooperativa logró mantener su colocación en niveles similares a los del 2022; desembolsando \$55.361,55 millones de pesos con una tasa promedio ponderada de 22,46%. Quiere esto decir que, a pesar de que la colocación disminuyó en \$546,34 millones de un año a otro, no es menos cierto que, los préstamos alcanzaron una mejor tasa promedio ponderada frente al 15,57% del 2022.

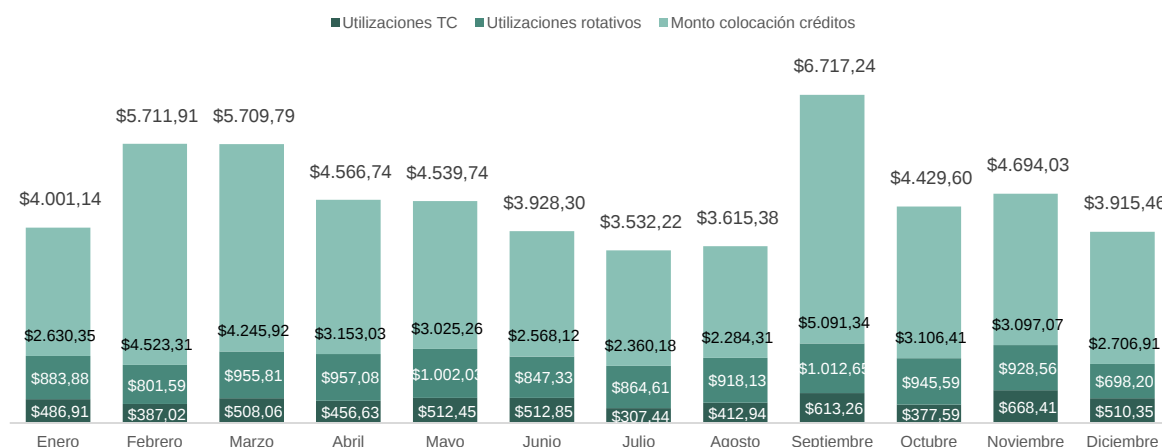
Ilustración 8. Colocación de créditos 2019-2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En cuanto a la composición de las colocaciones, se tiene que el 10% surge de utilizaciones de tarjeta de crédito; el 20% se atribuye al uso de créditos rotativos y el 70% restante a créditos cuyo detalle se exhibe más adelante:

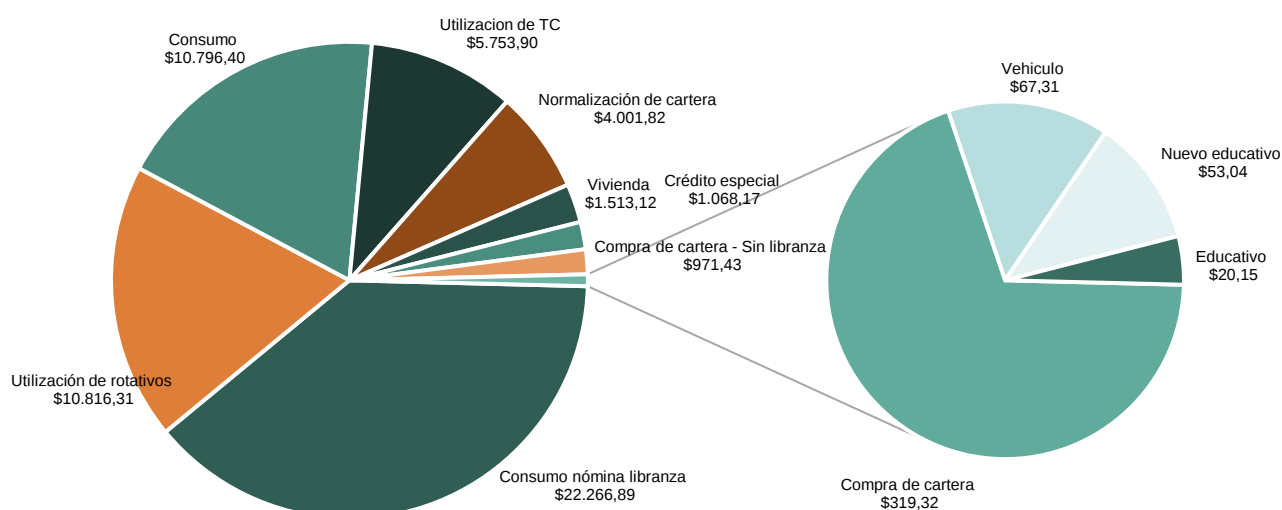
Gráfica 35. Comportamiento colocaciones y utilizaciones 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

La mayor parte de préstamos desembolsados pertenecen a la línea de consumo por libranza con el 39%, crédito cuyas cuotas se descuentan directamente de la nómina del asociado, mitigando así el riesgo de crédito. Lo anterior, aparece cierta ventaja para el consumidor como quiera que es una de las líneas con mejor tasa de interés. En segundo lugar, se encuentra el crédito rotativo y el crédito de consumo cuyo recaudo se estipula por el sistema de caja con el 22%; En tercera posición, se sitúa la utilización de tarjetas de crédito con el 10%.

Ilustración 9. Composición colocaciones 2023

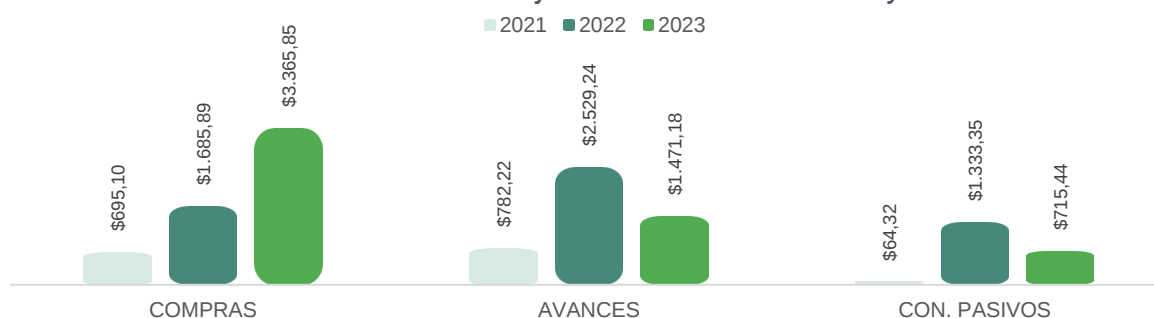


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Utilización de tarjetas de crédito:

La desaceleración económica y unas condiciones financieras menos holgadas se han traducido en menor monto de créditos colocados, esto se evidencia en el consumo con tarjeta de crédito por parte de sus titulares, quienes durante el 2023 aumentaron sus compras, pero disminuyeron los avances y la consolidación de pasivos.

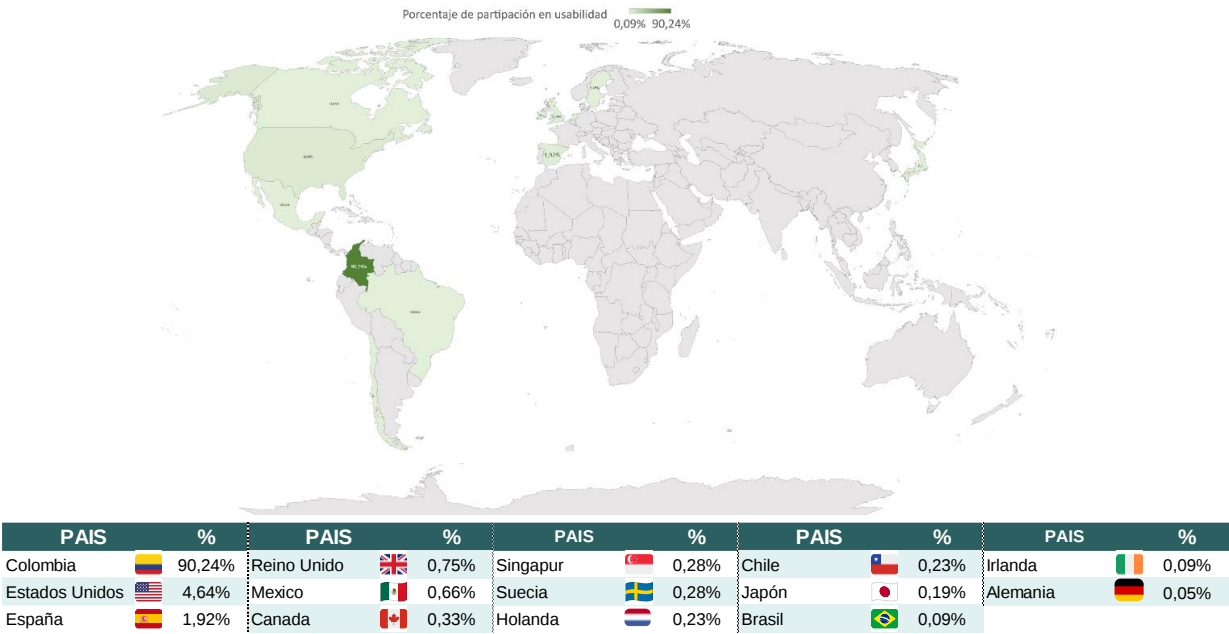
Gráfica 36. Utilización tarjeta de crédito 2021- 2022 y 2023



Fuente: Informe Tarjetas de Crédito Coopcentral, 2023.

Con el fin de conocer y entender los hábitos de consumo de los asociados, y con base en los datos para la toma de decisiones, consolidar alianzas y buscar el bienestar de todos los Stake Holders continuamente se revisan y analizan los usos con tarjeta de crédito. En el 2023, se ha observado que la tarjeta de crédito de Febor ha sido usada con éxito en otros países como Estados Unidos, España, Reino Unido, México, Canadá, Singapur, Suecia, Países Bajos, Chile, Japón, Brasil, Irlanda y Alemania.

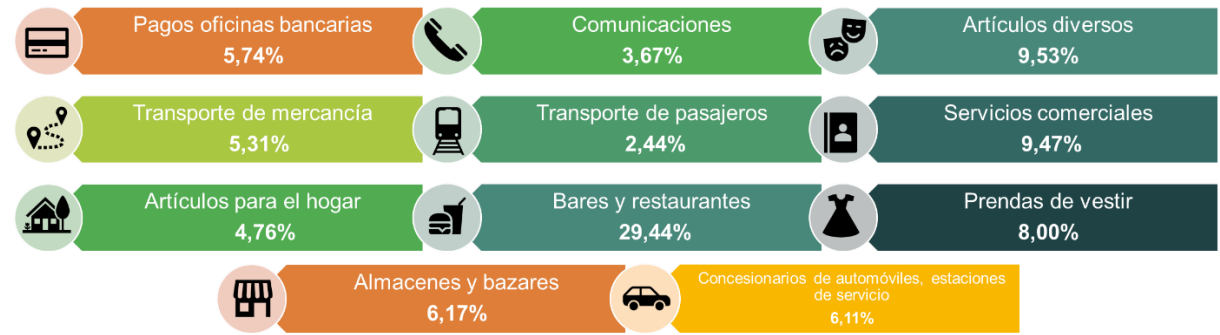
Ilustración 10.Utilización por países



Fuente: Informe Tarjetas de Crédito Coopcentral, 2023.

En lo relativo a la utilización de las tarjetas; el 90% de los usos se identifican de la siguiente manera:

Ilustración 11.Utilizaciones



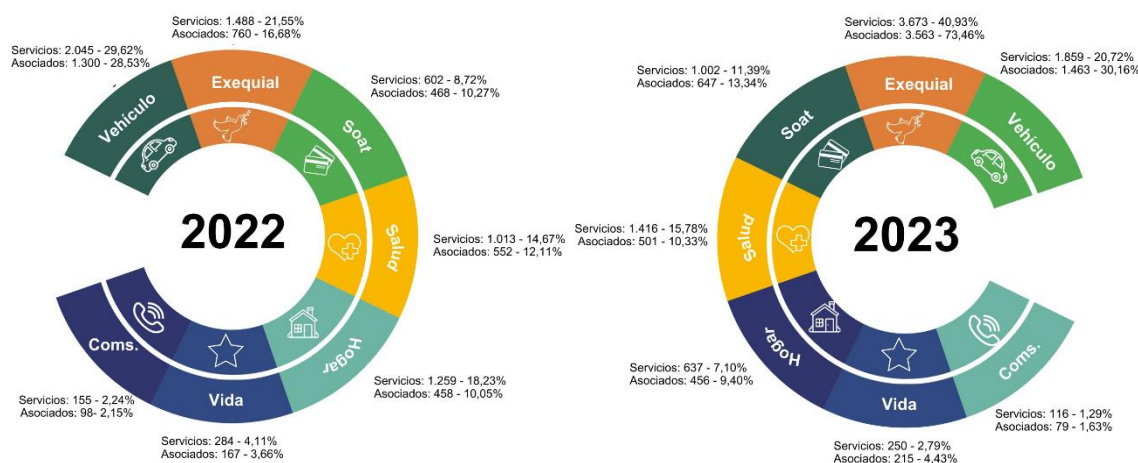
Fuente: Informe Tarjetas de Crédito Coopcentral, 2023.

Servicios no financieros

La adquisición de seguros transmite la sensación de protección, seguridad y tranquilidad que gravita sobre importantes necesidades como la cobertura médica o el cumplimiento de requisitos legales de cara a siniestros inesperados. En ese sentido, Febor se preocupa por satisfacer la demanda de estos servicios en pro del bienestar de sus asociados.

Al finalizar el 2023, se evidencia que el 49,03% de la base social, es decir, 2.378 asociados han contratado 7.841 servicios no financieros con Febor. La categoría más representativa es el seguro de automóvil con el 19,55%, seguido del SOAT con el 13,56% y en tercer lugar, el seguro hogar con el 12,06%.

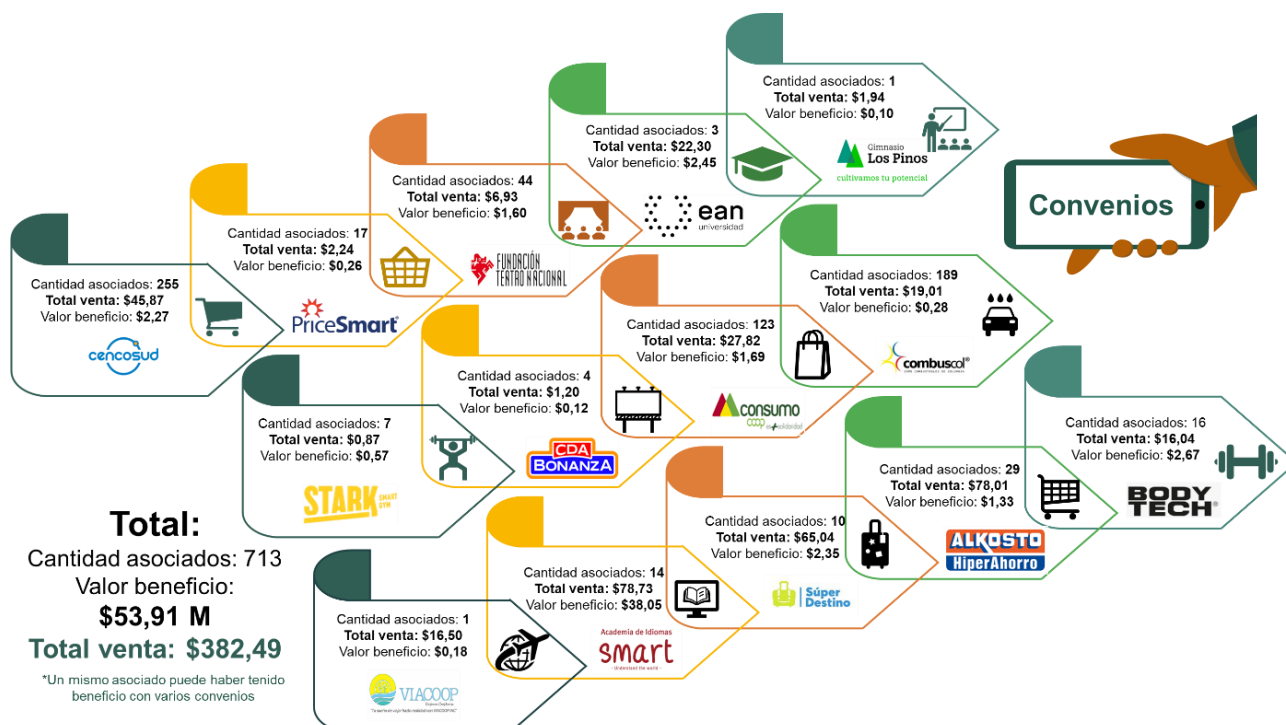
Ilustración 12. Seguros y servicios no financieros 2022 VS 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En aras de prestar un servicio adicional a los asociados, Febor ha celebrado distintas alianzas con amplia diversidad de Stake Holders, quienes se obligan contractualmente a otorgar un beneficio especial a quienes ostenten la calidad de asociado. Durante el 2023, se aprovecharon de estos convenios 714 asociados, con un beneficio reportado equivalente a \$53,91 millones, cifra que es superior a la obtenida en el 2022, donde el alcance de estas alianzas impactó a tan solo 130 asociados con un provecho económico de \$35,77 millones.

Ilustración 13. Beneficios otorgados a través de convenios



Fuente: Informes de convenios, 2023.

Adicional a las actividades realizadas a raíz de la ejecución de ciertos convenios como las tomas de Alkosto; se contrajeron nuevas alianzas, entre las que se destacan, las contraídas con el Teatro Nacional, CDA Bonanza y Falabella.

Banco de la República y Febor Entidad Cooperativa de la mano

Con ocasión de los 100 años del Banco de la República, para Febor fue posible hacerse presente en diversas actividades organizadas por aquel con sus trabajadores y pensionados.

Ilustración 14. Actividades Banco de la República en las que participó Febor



Fuente: Memorias eventos



En la celebración que realizó el Banco en la Biblioteca Luis Ángel Arango, con conexión con las regionales a nivel nacional, Febor rifó un viaje con todos los gastos pagos para dos personas a Cancún (México). El ganador fue Juan Pablo Cala, funcionario de Cali, quien una vez ganó el premio se vinculó a Febor.

Ilustración 15. Ganador del premio Febor- 100 Banco de la República



Fuente: Fotos Asociado

Con la participación en estos eventos y actividades, adicional al posicionamiento de marca y recordación; Febor logra nuevas vinculaciones, colocación de créditos, captación de ahorros, entre otros.

Atención al asociado / Satisfacción con la Cooperativa

Febor quiere ofrecer opciones variadas y óptimas para la comunicación y el servicio al asociado, por ende, la importancia de los diferentes canales de atención como el Centro de atención telefónica, chat y presencial. Estos canales permiten adaptarse a las preferencias individuales de los asociados y mejorar la eficiencia en la interacción.

Centro de atención telefónica – Call center

La medición del centro de llamadas (call center) es fundamental para evaluar y mejorar el rendimiento operativo, la satisfacción del asociado y la eficiencia general. Algunas de las razones clave de la importancia de esta medición son:

- La evaluación del rendimiento del personal (productividad individual, calidad del servicio), satisfacción del asociado: (retroalimentación directa, tiempo de espera),
- La eficiencia operativa (tiempos de manejo, tasa de abandono).
- Optimización de procesos (análisis de datos, gestión de recursos).
- Toma de decisiones basadas en datos (informes y métricas, mejora continua),
- Cumplimiento de objetivos y KPIs.

En resumen, se mejoró la medición del call center para garantizar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del asociado y facilitar la toma de decisiones fundamentadas en datos.



El 2023 fue el año de mejor porcentaje de llamadas contestadas, con un 95,18% desde la implementación del sistema actual que permite conocer en tiempo real y de manera consolidada las estadísticas del centro de atención telefónica.

Durante el 2023, se recibieron 24.991 llamadas; de las cuales se contestaron 23.932 equivalentes al 95,76%. En contraste, no fueron contestadas 1.059 correspondientes al 4,24%, donde cabe aclarar que dichas llamadas son devueltas al finalizar la jornada de atención, a las 6:00 p.m. o a primera hora del siguiente día.

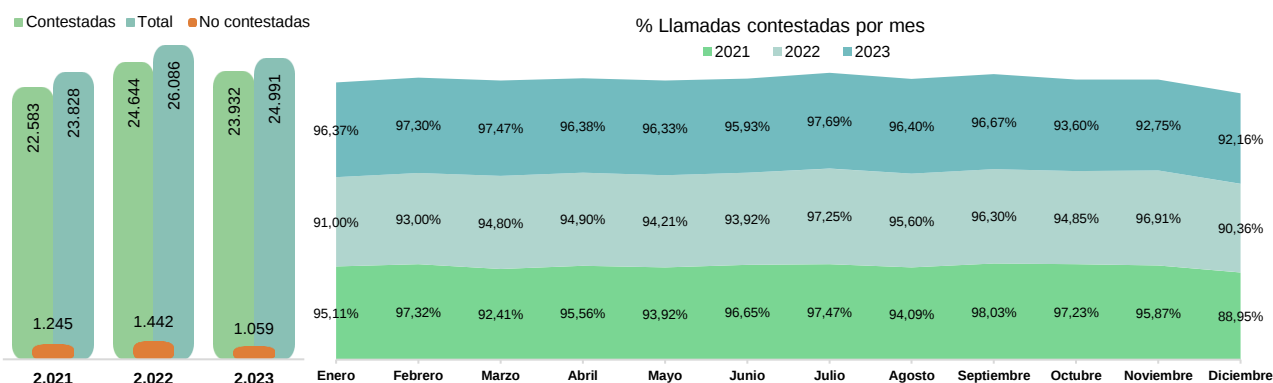
Gráfica 37. Comportamiento call center 2023



Fuente: Sistema de información call center, 2023

Con la implementación, puesta en marcha y auge del chat, muchos de los asociados que buscaban solución a través del teléfono, ahora prefieren el uso de este medio, causa por la cual también disminuyeron las llamadas entrantes al call center (1.095 llamadas menos que el año inmediatamente anterior). Si bien es cierto que decrece la cantidad de llamadas entrantes; también lo es que mejoró el porcentaje de llamadas contestadas en un 1,29% pasando del 94,47% consolidado en el 2022 al 95,76% en el 2023.

Gráfica 38. Comportamiento centro de atención telefónica 2021-2023

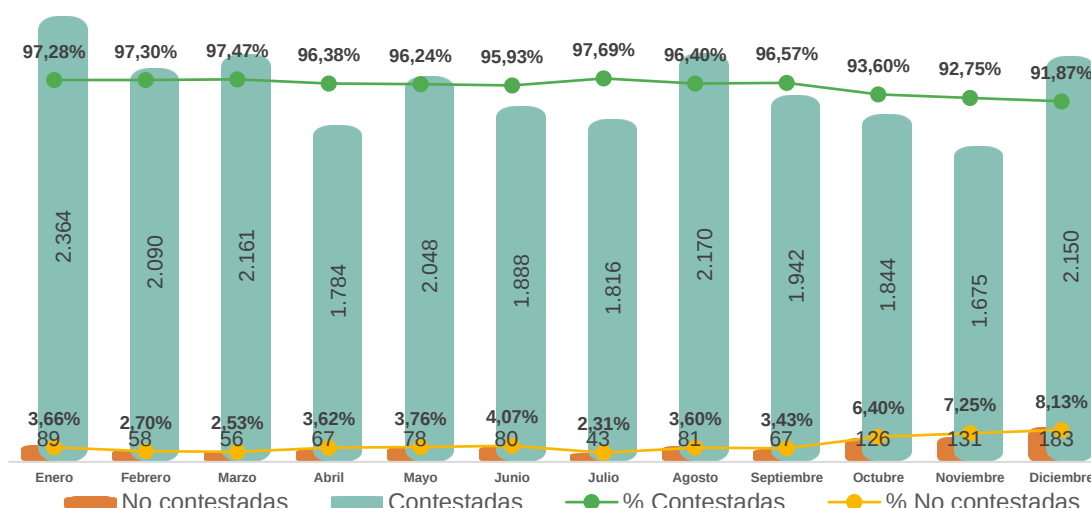


Fuente: Sistema de información call center, 2023

Diciembre presenta la menor cantidad y porcentaje de llamadas contestadas. A la par, es el mes donde mayor interacción se detecta en el call center a raíz del

reconocimiento y pago de los rendimientos que se liquidan sobre los DAES; renovación de pólizas; el disfrute del periodo de vacaciones por parte de un porcentaje alto de funcionarios. En la orilla opuesta se encuentra julio con un índice de llamadas contestadas del 97,69%.

Gráfica 39. Comportamiento call center 2023



Fuente: Sistema de información call center, 2023

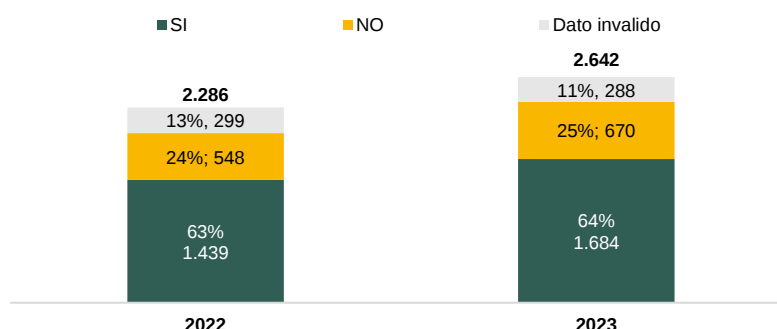
Medición satisfacción call center (Centro de atención telefónica)

Medir la satisfacción del call center es tan importante como el cálculo de las estadísticas que se explicaron en párrafos anteriores; conocer el índice de satisfacción, permite comprender como perciben los asociados la atención recibida.

En los resultados de las encuestas que se realizan de manera automática desde el call center; se evidencia un leve aumento en la participación de personas que contestan la encuesta; llegando al 11%.

- El indicador FCR (First contact resolution) o de resolución al primer contacto, mejoró respecto al 2022, ya que aumentó de un 63% a un 64% el porcentaje de personas que manifestaron haber recibido una solución en la primera llamada.

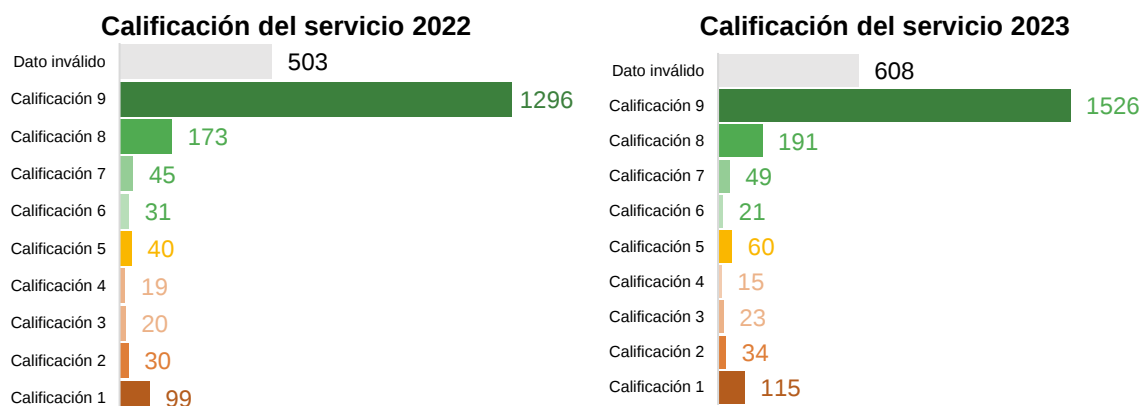
Gráfica 40. Indicador de medición FCR



Fuente: Sistema de información call center, 2023

En cuanto a la calificación del servicio en una escala de 1 a 9, también se registra una mejoría del 1% con respecto al año 2022 puesto que el 58% de los encuestados en 2023 calificó con 9 el servicio; mientras que en la anualidad anterior fue el 57%.

Gráfica 41. Indicador calificación del servicio

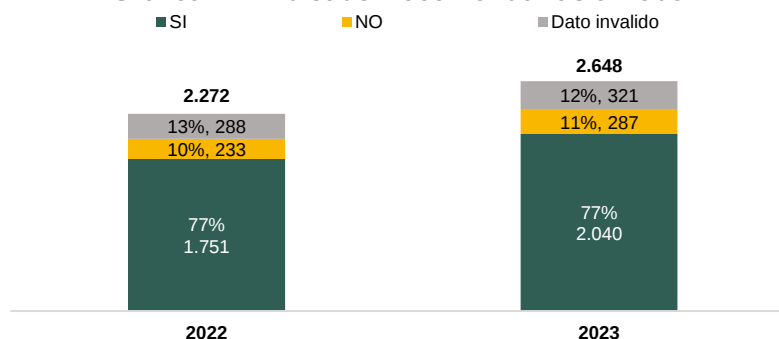


Fuente: Sistema de información call center, 2023

Periódicamente se examinan a detalle las calificaciones iguales o inferiores a 5 con el propósito de detectar oportunidades de mejora, las cuales son objeto de adecuación continua para optimizar la calidad del servicio y ajustar el funcionamiento de la operación.

En cuanto a la pregunta de: ¿Si recomendarías a Febor?, el 77% de los encuestados contestó de manera positiva.

Gráfica 42. Indicador recomendarías a Febor



Fuente: Sistema de información call center, 2023

Para identificar áreas de mejora, reducir la tasa de abandono, mejorar la calidad del servicio, optimizar el uso de recursos, generar ideas de innovación y adaptarlas, es crucial la búsqueda de motivos que se ubican tras las llamadas de los asociados. Durante el 2023, los tópicos frecuentes durante las llamadas versaron sobre la aplicación de pagos, saldos pendientes, información general y estado de solicitud de productos.

Gráfica 43. Principales Causales de llamadas 2023

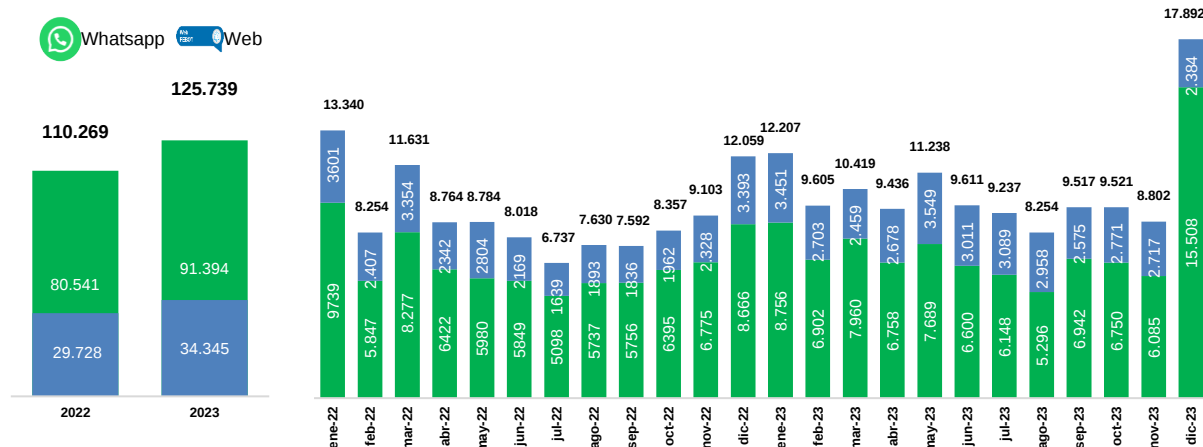


Fuente: Sistema de información call center, 2023

Plataforma multichat

La implementación de este canal ha reportado múltiples beneficios tales como eficiencia, accesibilidad permanente, mejora en la experiencia del asociado, multitarea, registro de conversaciones, soporte técnico y asistencia instantánea, integración con tecnologías emergentes; en resumen, la implementación de este canal ha servido para otorgar un servicio cada vez más ágil y personalizado.

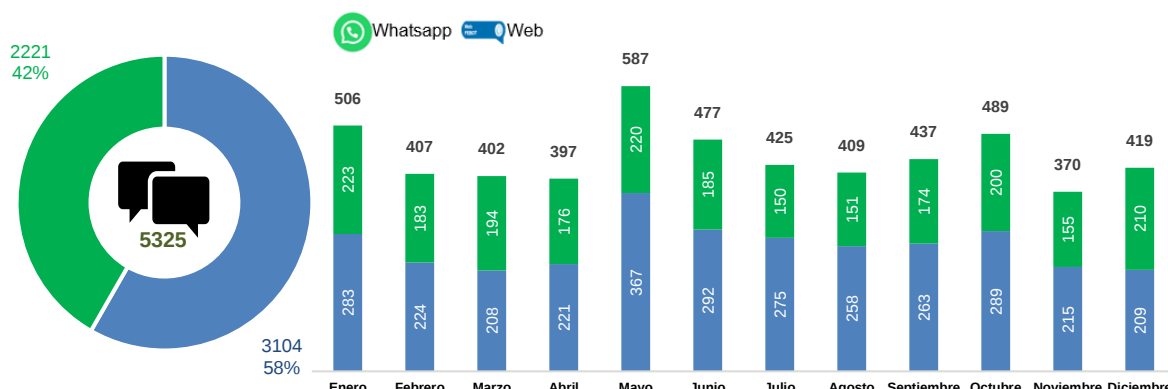
Gráfica 44. Interacciones chat 2022- 2023



Fuente: Sistema de información chat, 2023

Entre WhatsApp y el canal web hubo 125.739 interacciones: Mediante el chat del portal web se dieron 34.345 interacciones equivalente al 27%; mientras que se registraron 91.324 interacciones por WhatsApp. En cuanto al número de contactos se registran 5.325, de las cuales, el 58% que equivale a 3.104 fueron por el chat web y 2.221 que equivalen al 42% por WhatsApp. Es pertinente aclarar que estas cifras, tienen en cuenta el contacto entre asociados y no asociados e incluso los mismos contactos se cuentan una vez por conversación (pueden tener varios).

Gráfica 45. Contactos por red 2023



Fuente: Sistema de información chat, 2023

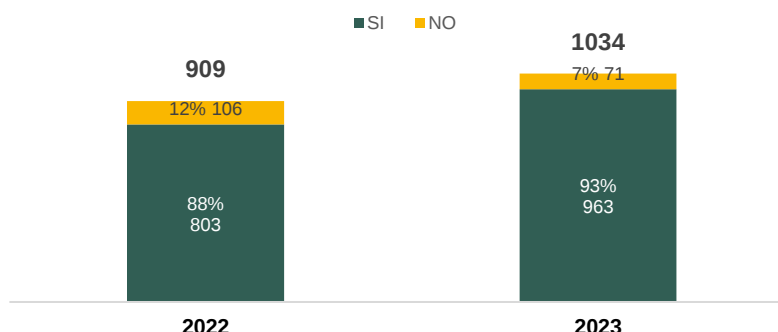
Medición satisfacción plataforma multichat:

La medición de la satisfacción del asociado en atención por chat proporciona una evaluación directa de como los asociados perciben la calidad del servicio en este canal específico, permite identificar problemas recurrentes, ajustar estrategias de comunicación, mejorar continuamente el servicio para adaptarse a las preferencias del cliente y comparar con otros canales.

En los resultados de las encuestas que se realizan de manera automática desde la plataforma multichat; como ocurre con las del call center; también se evidencia un aumento en la participación de personas que contestan la encuesta, paralelamente en este canal los indicadores de satisfacción son mucho mejores que los del centro de atención telefónica.

- En cuanto a la pregunta si pudo resolver la solicitud; en el 2023 el 93% respondió que sí, frente a un 88% en 2022.

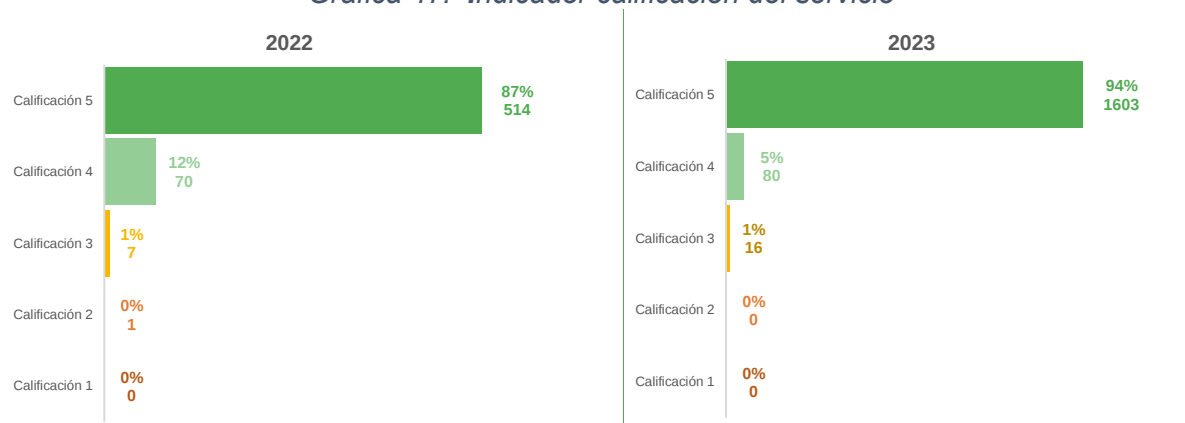
Gráfica 46. Encuesta chat, ¿pudiste resolver tu solicitud?



Fuente: Sistema de información chat, 2023

Respecto al indicador de la calificación del servicio de 1 a 5; este también mejora pasando de 87% en el 2022 a 94% de encuestados que durante el 2023 calificaron con 5 el servicio recibido a través de este canal.

Gráfica 47. Indicador calificación del servicio

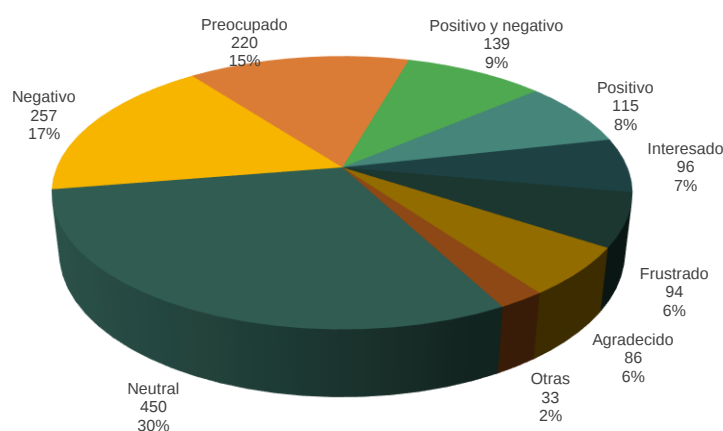


Fuente: Sistema de información chat, 2023

De otra parte, la cuarta revolución industrial trajo consigo el diseño de nuevas herramientas como la inteligencia artificial (IA) a las que debe adaptarse Febor para mejorar la experiencia al cliente, personalizar el servicio, resolver conflictos, concebir nuevos estilos de comunicación, asesorar y retroalimentar en la mejora continua de los procesos en pro de optimizar la experiencia al asociado y fidelizarlo a partir de predicciones analíticas.

Desde marzo del 2023, una IA se encarga de analizar los datos que se desprenden de los chats de servicio. La capacidad que tiene la IA para percibir y comprender el sentimiento del asociado en interacciones por chat es crucial para brindar un servicio más efectivo, personalizado y satisfactorio, esto no solo mejora la experiencia del asociado actual, sino que también sienta las bases para relaciones a largo plazo y la construcción permanente de una reputación positiva.

Gráfica 48. Principales percepciones IA



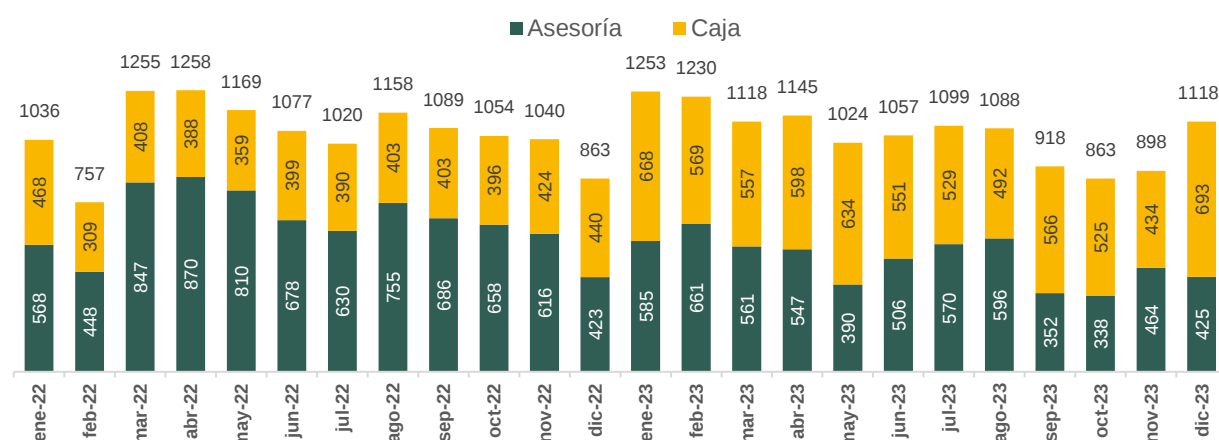
Fuente: Sistema de información chat, 2023

Atención presencial

Aunque existen canales de comunicación que han variado la forma de interactuar entre las personas, donde la virtualidad destaca entre las nuevas generaciones, no es menos cierto que algunos asociados tienen predilección por la atención presencial por diversas razones: Interacción humana, comunicación no verbal, confianza y credibilidad, solución a situaciones más complejas, personalización, adaptabilidad, seguridad, privacidad, experiencia sensorial y desconfianza en la tecnología.

En el año inmediatamente anterior, la sumatoria de atención en caja y asesorías es levemente mayor a la de 2022 pasando de 12.776 a 12.881 en el 2023.

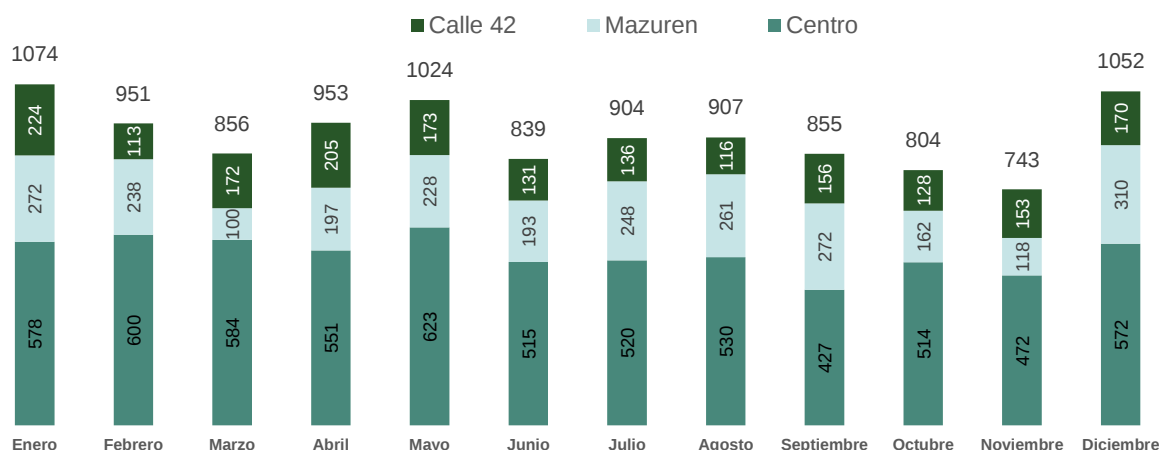
Gráfica 49. Atención presencial 2022-2023



Fuente: Histórico de registros de ingreso

En Bogotá toma más fuerza la extensión de caja de Mazurén, cuya medición en el año 2022 arrojó que tenía un promedio diario de atención de 5 y para el año 2023 este fue de 9.

Gráfica 50. Atención presencial Bogotá 2023



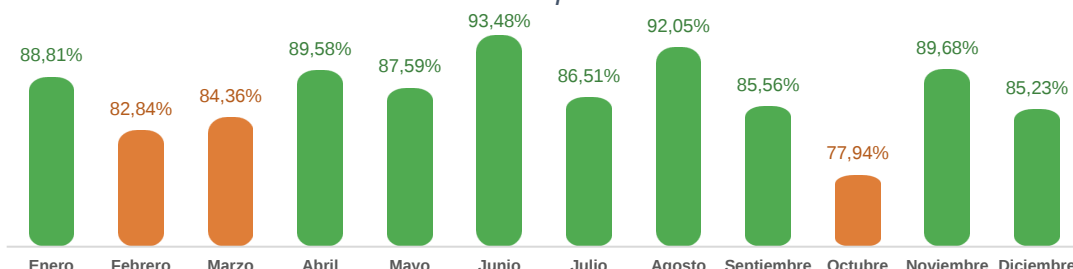
Fuente: Histórico de registros de ingreso

Satisfacción con la Cooperativa - Indicador NPS

Esta herramienta NPS (Net Promoter Score) o por su nombre en español: “Índice Neto de Promoción” ampliamente utilizada para medir la satisfacción y lealtad de los clientes (en este caso asociados), se basa en una evaluación que mide en escala de 1 a 10 la probabilidad de que un cliente recomiende a Febor a un tercero. El contacto con el asociado se aprovecha no solo para indagar sobre los motivos detrás de la calificación, sino también con la meta de establecer las opiniones que recaen sobre la atención del servicio, contexto en el que se han detectado felicitaciones, críticas y oportunidades de mejora.

Por lo anterior, mensualmente se recopiló una muestra del 35% de asociados que adquieren solución de ahorro, créditos, auxilios y el mismo porcentaje de llamadas no contestadas. Durante el año, hubo 3 meses por debajo del de la meta del 85%, donde los resultados permiten tomar acciones basadas en datos.

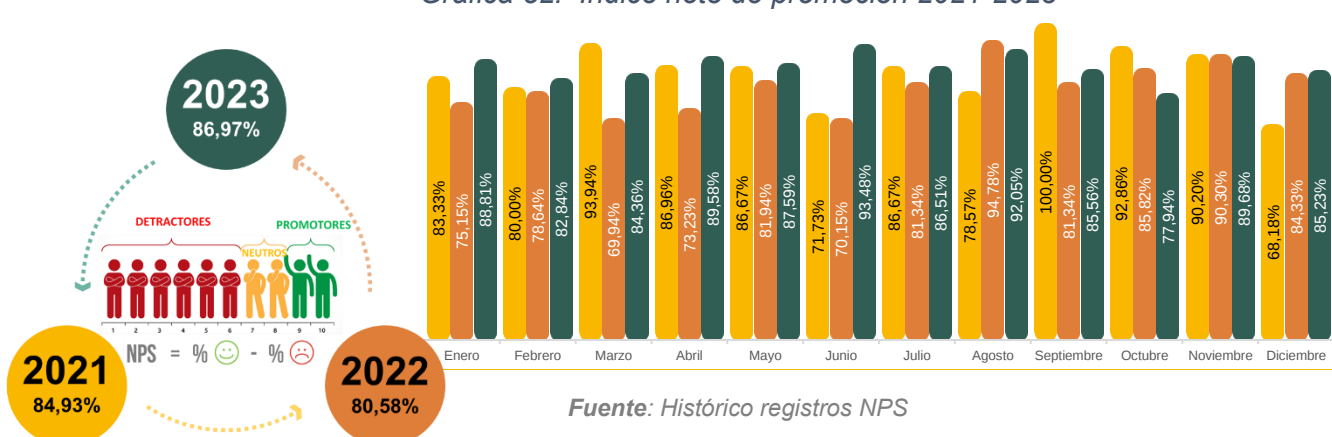
Gráfica 51. Índice neto de promoción mensual 2023



Fuente: Histórico registros NPS

Aunque el NPS es un indicador bastante ácido ya que segmenta los asociados en 3 grandes grupos: de 1 a 6 detractores; de 7 a 8 se consideran neutros y; finalmente de 9 a 10 promotores, también es una herramienta de fácil comprensión, enfocada en la lealtad con una retroalimentación celer que permite hacer benchmarking. Por todas sus ventajas hace 3 años se dio inicio con esta medición (NPS) y los resultados muestran que las estrategias encaminadas a mejorar el indicador han dado resultado, pues el NPS promedio del 2023, ha sido el mejor tras cotejar los resultados del 2021 y 2022.

Gráfica 52. Índice neto de promoción 2021-2023

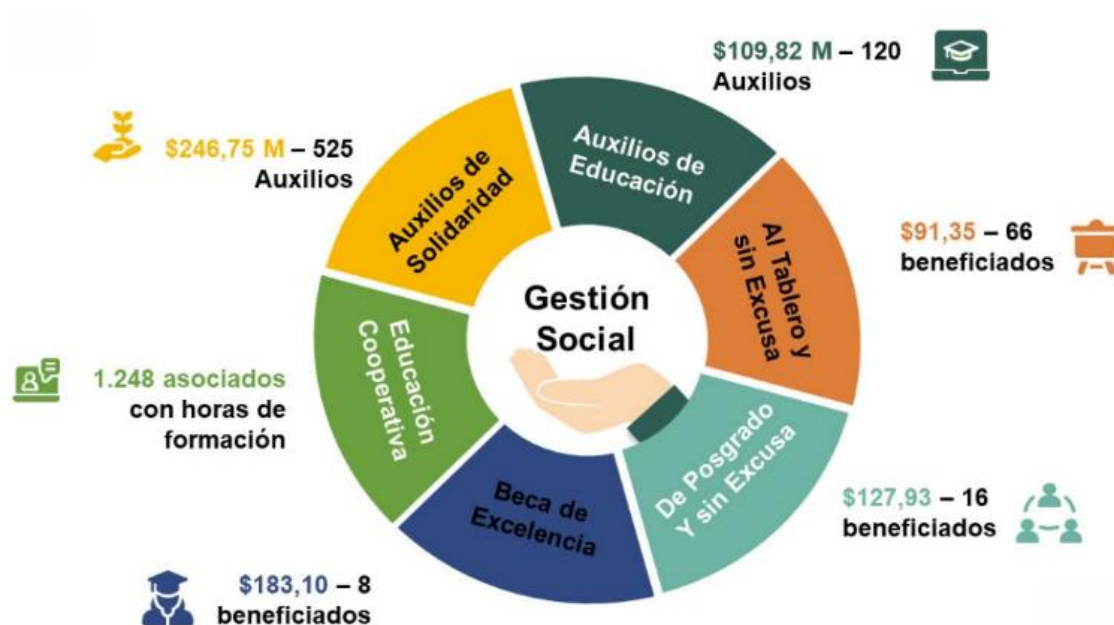


Fuente: Histórico registros NPS

GESTIÓN SOCIAL

Haciendo alusión al tenor de lo dispuesto en el artículo 6 del Estatuto de Febor Entidad Cooperativa: “Objeto del acuerdo cooperativo: Febor Entidad Cooperativa tiene como objeto general del acuerdo cooperativo, **procurar la mayor satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y el desarrollo integral de los asociados, sus familias y la comunidad**”, tenemos que hoy en día y gracias a la solidaridad, al compromiso, a la ayuda mutua de asociados comprometidos con la Cooperativa, Febor logró la entrega de múltiples ayudas:

Ilustración 16. Cifras a destacar.



Fuente: Históricos gestión social

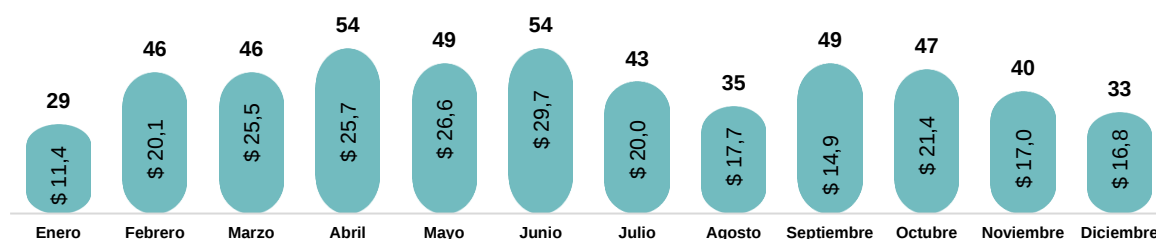
Fondo de Solidaridad y Bienestar Social

Auxilios de solidaridad

La base primordial de las cooperativas son sus asociados, es por ello que, a través del Fondo de Solidaridad, Febor entrega apoyos económicos aportando a mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias que se encuentran en alguna de las situaciones descritas en el reglamento de solidaridad, las cuales se agrupan en: calamidad, bienestar y salud.

Para el 2023, se entregaron 525 auxilios por un valor total de \$246,75 millones, beneficiando a 509 asociados, con una participación de la base social del 10,49%, resultando un saldo por ejecutar de \$76,04 millones. A continuación, se relaciona la cantidad de auxilios asignados mes a mes junto con su valor otorgado:

Gráfica 53. Giro de auxilios de solidaridad 2023

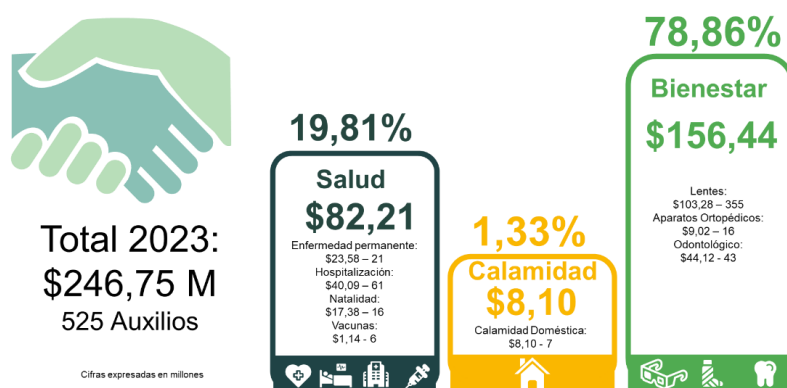


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Para una mejor distribución y utilización del Fondo de Solidaridad, los auxilios se dividen en tres grupos: salud, bienestar y calamidad; de esta forma cada asociado puede solicitar hasta tres auxilios por cada grupo al año, ya sea para él o para su grupo familiar.

Seguidamente, se detalla la distribución correspondiente por cada grupo de auxilio entregado:

Ilustración 17. Distribución de auxilios por grupo de solidaridad 2023



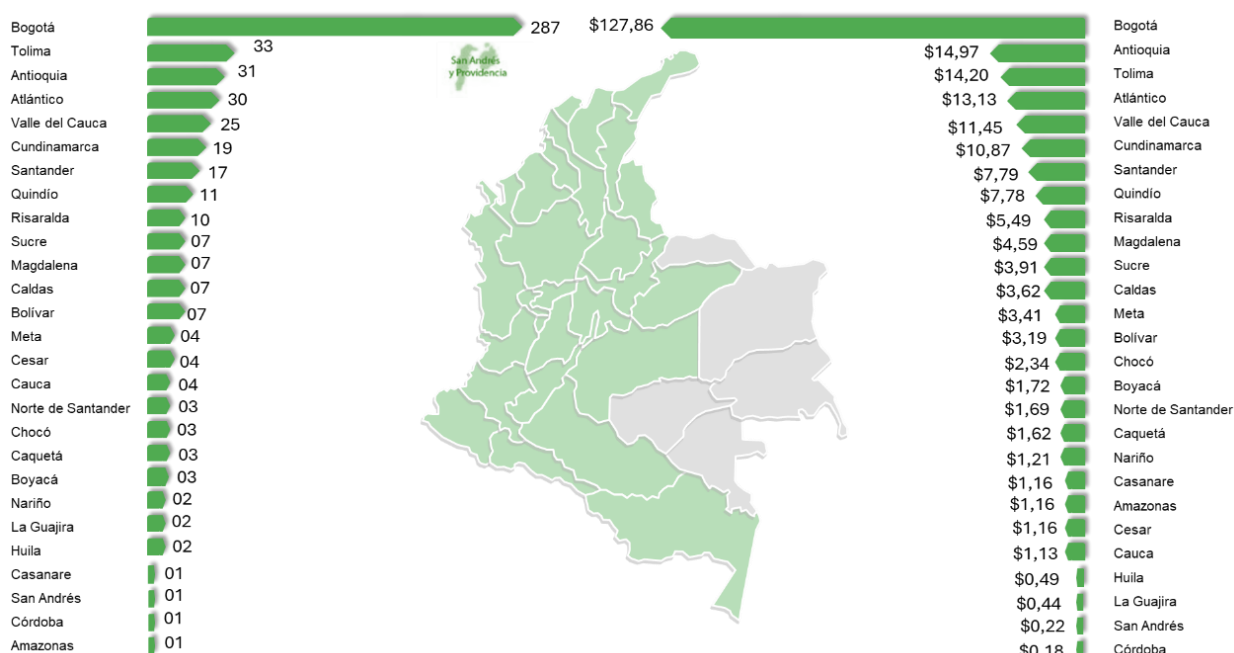
Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Durante el 2023, los hombres con una participación del 59,07% y mujeres con una participación del 40,93% hicieron uso de los beneficios establecidos a través de los auxilios de solidaridad. Asimismo, de acuerdo con la ocupación de los asociados, se puede ver que los empleados con un porcentaje del 59,05%, independientes del 0,95% y pensionados con un porcentaje del 40% fueron quienes participaron de la entrega de ayudas económicas. Los asociados beneficiados se encuentran en un rango de edad de 22 a 95 años con una mayor participación de los asociados con edades entre los 55 y 65 años, que equivale al 20% de los auxilios entregados.

La asignación de los recursos del fondo llega a cada departamento a lo largo del territorio nacional, de manera que, se observa que Bogotá con una participación del 54,67%, Tolima con el 6,29%, Antioquia con el 5,90%, y Atlántico con el 5,71%, son los lugares donde mayor cantidad de recursos se han entregado; sin embargo y para resaltar el mayor aprovechamiento de conformidad con la cantidad de asociados se puede observar que los departamentos de Caquetá con una participación del 27,27%,

Sucre con el 24,14% y Santander con el 20% son los territorios en los que utilizan con mayor frecuencia tales beneficios.

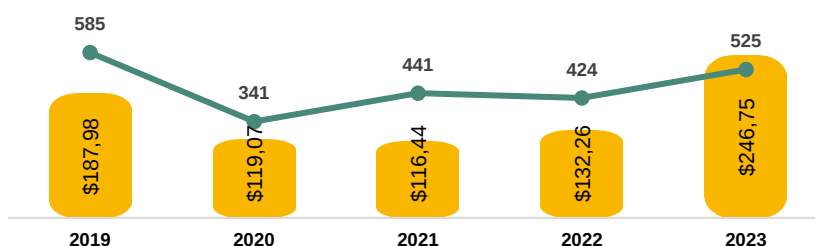
Ilustración 18 . Distribución de auxilios de solidaridad por departamento



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

A continuación, relacionamos la evolución de los auxilios otorgados durante los últimos cinco años:

Gráfica 54. Evolución de auxilios de solidaridad 2019 – 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Proyectos Sociales

Visitas Febor

Ser agradecido es clave para mantener relaciones duraderas, es por ello, que en la Cooperativa a través del programa Visitas Febor se entrega una muestra de afecto y agradecimiento por el compromiso y lealtad de los asociados que a través de los años permanecen vinculados. Este programa fue creado desde el 2019 y continúa llevando



un detalle y un espacio social para compartir con los asociados y sus familias, donde se aprovecha para actualizar al asociado con la información de la Cooperativa.

Para el 2023, este programa incursionó en algunas ciudades adicionales a Bogotá, entre la cuales se encuentran: Valledupar, Santa Marta, Pasto y Cúcuta; con lo que se logró acompañar a 44 asociados entre los 62 y 92 años.

Ilustración 19. Memorias programa Visitas Febor



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

Sembratón: ¡Siembra tú árbol con Febor!

Para Febor es muy importante contribuir al logro de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) definidos por la ONU en septiembre del 2015, por esta razón, a través de actividades como la siembra de árboles, en noviembre de 2023, se invitó a los asociados a participar de una jornada de sembratón en Bogotá.

Esta actividad buscó sensibilizar a la comunidad acerca de la conservación y cuidado del medio ambiente, y así generar un impacto positivo con los asociados, sus familias y empleados de la Cooperativa.

Durante esta jornada se plantaron un total de 130 árboles en compañía del Jardín Botánico de Bogotá, en un campo ubicado en Lagos de Torca. Durante la jornada se llevó a cabo una explicación acerca de los tipos de árboles a plantar, los cuidados del ambiente, beneficios y resultados acerca de la reforestación realizada.





Ilustración 20. Memorias Sembratón



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

Donatón de corazón

Febor alineado con los principios cooperativos busca ser gestor de solidaridad y generosidad realizando programas para la comunidad. En virtud de ello, desde el 2019, se invita a los asociados a donar regalos para llevar felicidad a niños con diagnóstico de cáncer y de bajos recursos. En esta oportunidad, mediante la campaña se recibieron regalos navideños en los puntos de atención presencial junto con aportes de dinero voluntario; gracias a estas donaciones, se logró adelantar las siguientes acciones:

En la Fundación Recogiendo Semillitas, el 18 de diciembre fueron entregados 32 regalos a niños con edades entre 0 a 6 años. Esta fundación se concentra en ayudar a suplir las necesidades de alimentación, formación pedagógica y psicosociales de niños, adolescentes, madres cabeza de hogar, adultos mayores y población en condición especial de la localidad de Kennedy de Bogotá; y que para esta oportunidad entregaron regalos con su programa “Regala regalos a niños de escasos recursos de algunas zonas rurales cercanas a Bogotá”.

Mientras que, en la fundación María José se logró entregar un total de 47 regalos al Hospital Infantil San José, alegrando el corazón de aquellos que se encontraban internados por alguna enfermedad. En esta fundación se destacan por ser líderes a nivel nacional en el desarrollo de procesos psicosociales y de psicoeducación para el acompañamiento de pacientes oncológicos-pediátricos y sus familias, promoviendo la



adherencia al tratamiento médico, impulsando programas y proyectos que brindan bienestar y calidad de vida a sus beneficiarios.

Para el 20 de diciembre, en la Fundación Sol en los Andes se entregaron 20 regalos a niños con edades entre 0 a 15 años, acompañados de un refrigerio. En esta fundación ayudan a niños diagnosticados con cáncer provenientes de poblaciones lejanas y vulnerables de Colombia: alojamiento gratuito, acompañamiento médico, psico-social, espiritual y educativo, durante el tiempo de su tratamiento médico en la ciudad; compartiendo algunas dinámicas y pasando una mañana divertida en compañía de personas muy especiales.



Ilustración 21. Memorias Donatón de Corazón 2023



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

Apoyo deportivo



Febor entregó un kit con artículos deportivos con la marca “Febor” a la asociada **Yamile del Rosario González** de Barranquilla, quien participó en la Maratón de Aruba en junio de 2023, promoviendo de esta forma en las prácticas saludables de los asociados.

Fondo de Educación y Bienestar Educativo

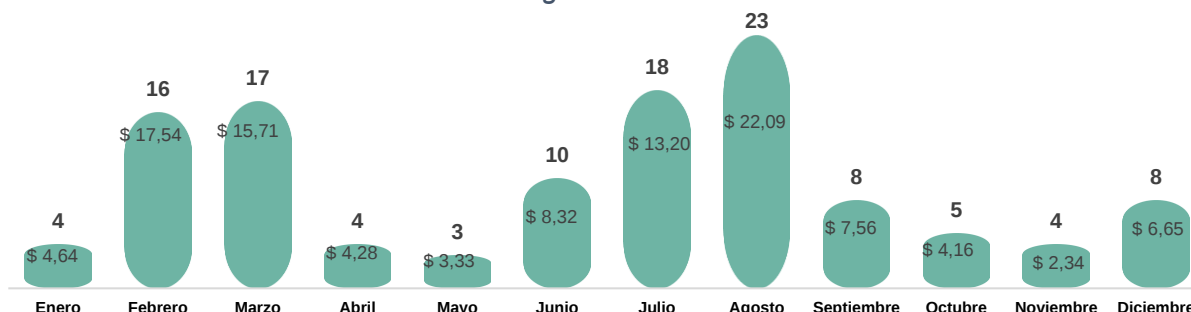
Auxilios de Educación

La educación es un eje fundamental para la sociedad, reconociendo que es un importante motor del desarrollo de los seres humanos. Con base en esto, a través del Fondo de Educación se promueve el progreso y desarrollo de los asociados mediante el otorgamiento de auxilios de educación formal y no formal.

En el transcurso del 2023, Febor entregó \$109,82 millones representados en 120 auxilios de educación, beneficiando así a 104 asociados, es decir, el 2,14% de la base social. Al cierre, el Fondo cuenta con un total de \$60,53 millones.

A continuación, se presenta el valor y cantidad de auxilios otorgados mensualmente:

Gráfica 55. Histórico de giro de auxilios de educación 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En la utilización del Fondo destaca que, en su mayoría está concentrada en el 90,83% de los asociados empleados, con el 7,5% en los asociados pensionados y con un 1,67% en los asociados independientes. Por otra parte, el rango de edades de los afiliados que hacen uso del fondo se agrupa entre los 21 y 73 años, mostrando una mayor participación de los asociados con edades entre los 27 y 30 años. En cuanto al género, el 63,33% son hombres y 36,67% son mujeres. Acorde con la distribución de los auxilios por tipo de estudio, a continuación, detallamos la utilización realizada, aclarando que estos beneficios se pueden solicitar hasta dos veces al año:

Ilustración 22. Distribución de auxilios por grupo de educación 2023

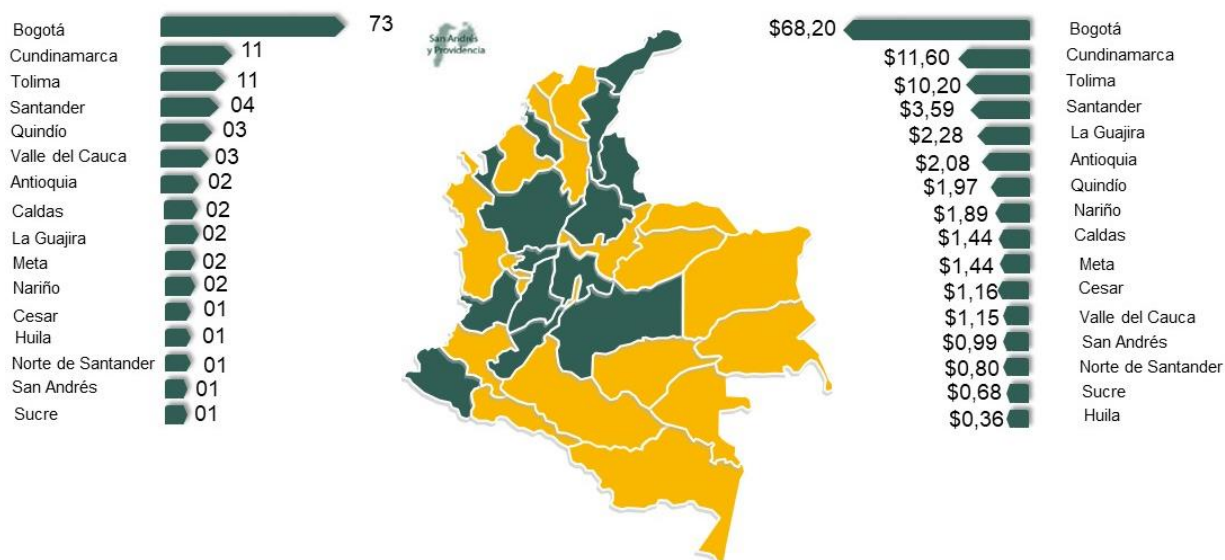


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Los auxilios de educación formal y no formal los utilizan los asociados a nivel nacional, en donde la mayor asignación la recibe Bogotá con 60,83%, seguido de Tolima y Cundinamarca con el 9,17%, respectivamente; y Santander con el 3,33%. Realizando un análisis de la conformación de la base, se encuentra que el departamento que usa el fondo con un mayor aprovechamiento es La Guajira con 8,00%, seguido del Meta

con 5,26% y Cundinamarca con 5,07%. Seguidamente, se presenta la distribución de los auxilios entregados por departamento:

Ilustración 23. Distribución de auxilios de educación por departamento



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

La utilización del Fondo de Educación ha ido mejorando a lo largo de los últimos 5 años, de esta forma aprovechan en mayor cantidad los beneficios. A continuación, se relaciona la evolución de los auxilios otorgados en este periodo de tiempo:

Ilustración 24. Evolución de auxilios de educación 2019 – 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Proyectos Educativos

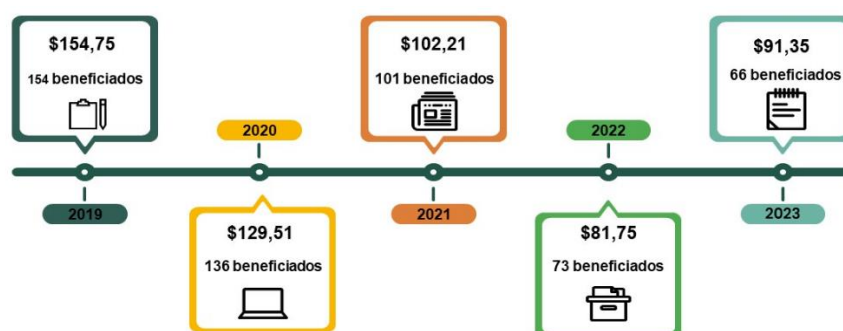
Al Tablero y sin Excusa

Para el 2023, Febor continuó apoyando a las familias de su base social a través del programa “Al Tablero y sin Excusa” en convenio con el Icetex para los hijos de los asociados que se encuentran ubicados en los estratos 1, 2 y 3, hasta los 25 años, otorgando subsidios en educación formal (básica, media y superior).

En esta oportunidad fueron desembolsados \$91,35 millones por concepto de subsidios para matriculas estudiantiles a 56 beneficiarios del programa que aún se encuentran

vigentes en renovación de educación básica y media, calendario A y B, así como educación superior y 9 estudiantes adjudicados en calendario A 2023-1. A continuación, se relaciona el histórico de los giros de los últimos 5 años:

Ilustración 25. Evolución giros programa Al Tablero y sin Excusa 2019 - 2023

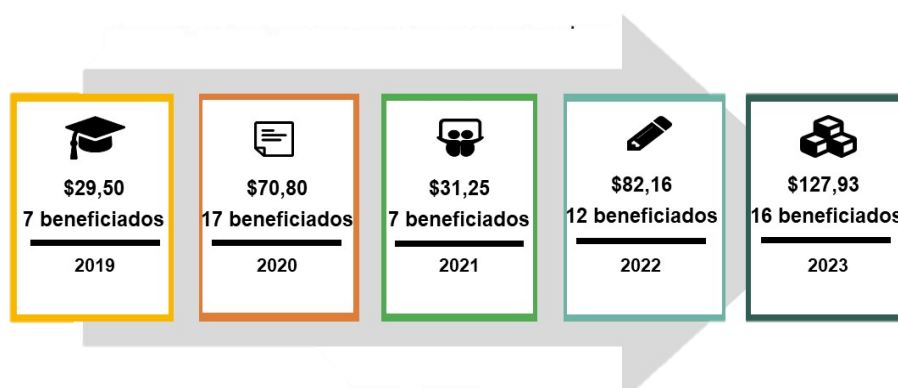


Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

De Posgrado y sin Excusa

Al finalizar el año se logró contribuir en la formación de 16 asociados que iniciaron sus estudios de posgrado a través del programa “De Posgrado y sin Excusa”, destinando \$127,93 millones para adelantar sus estudios en instituciones públicas de Colombia. En esta oportunidad, se presentaron asociados de Bogotá, Ibagué, Barranquilla, Risaralda, San Andrés y Antioquia. El histórico de giros y beneficiados, se presenta a continuación:

Ilustración 26. Histórico de giro Posgrado y sin Excusa 2019- 2023



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

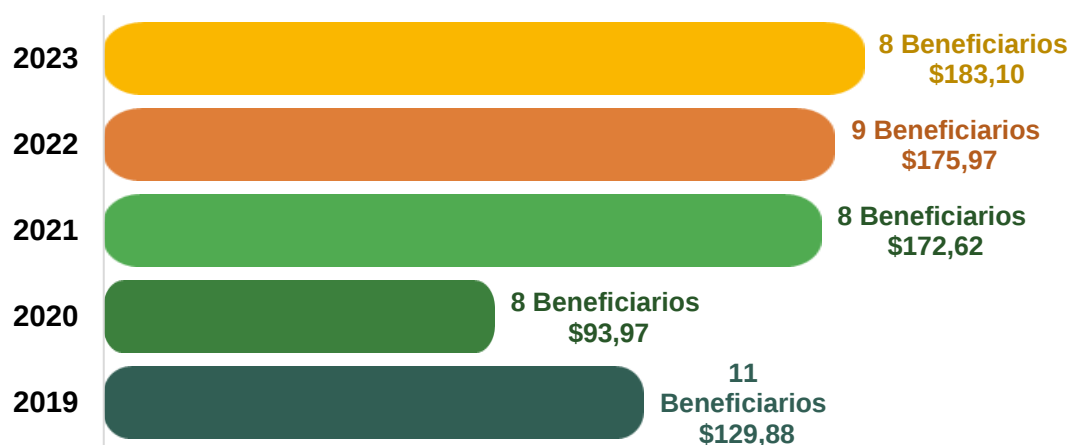
Por otra parte, buscando una mayor cobertura del programa, fue aprobada la ampliación del programa “De Posgrado y sin Excusa” a doctorados, en ocasión a que Febor podría impactar de forma positiva a aquellos asociados que deseen continuar fortaleciendo sus conocimientos a través del estudio. Este beneficio se encuentra en trámite con el Icetex para iniciar en el 2024.



Beca de Excelencia

La beca de excelencia es un programa diseñado para premiar el rendimiento académico de los hijos de los asociados que están culminando su etapa escolar básica y desean ingresar a la universidad. Durante el 2023, a través de este programa, se desembolsó un total de \$183,10 millones distribuidos entre 8 becarios. En el siguiente gráfico se observa el histórico de los giros realizados durante los últimos 5 años para este programa:

Gráfica 56. Evolución giros programa Beca de Excelencia 2019 - 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En esta oportunidad se destaca que, a través de este programa, se han asignado desde el 2012 un total de 23 becas. Es preciso mencionar que, 10 becarios han conseguido graduarse en este programa de universidades tales como: Universidad Icesi, Universidad de los Andes, Universidad del Rosario y la Pontificia Universidad Javeriana, 5 becarios se retiraron del programa sin culminar sus estudios, y en la actualidad, el programa cuenta con 8 becarios activos y una asignación pendiente.

Educación Cooperativa

Curso Alumno Solidario, Dirigente y Directivo

El propósito fundamental de la educación se basa en brindar conocimientos y habilidades que permitan a la persona crecer en el ámbito personal y profesional, por este motivo, en Febor se promueve la educación cooperativa basada en principios y valores a través de tres cursos: Alumno Solidario (20 horas), Dirigente (100 horas) y Directivo (80 horas) a fin de que los asociados se fortalezcan como líderes solidarios y de esta forma cumplan con los requisitos necesarios para participar en los diferentes órganos de la Cooperativa.

En el transcurso del 2023, se invitó a los asociados a inscribirse en los tres cursos, de acuerdo con las necesidades de cada uno, a través de la plataforma educativa. Febor desarrolló el programa denominado “Jornadas solidarias”, el cual consistió en capacitar



en el curso básico de economía solidaria a asociados de 28 ciudades, brindando conocimiento a 460 asociados y 45 familiares. En total, a lo largo del año, se capacitaron 684 asociados: 634 en el curso de Alumno Solidario, 48 en el curso de Dirigente y 2 en el curso de Directivo.

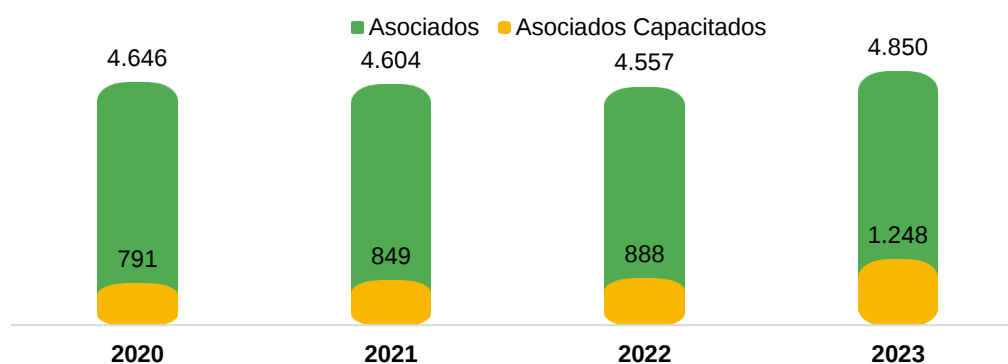
Ilustración 27. Memorias Jornada Solidarias 2023



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

Del total de asociados, 1.248 cuentan con formación en economía solidaria y cooperativismo; de esta forma se alcanzó al 25,73% de la base social al cierre del año.

Gráfica 57. Evolución asociados capacitados 2020 -2023



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

Emprendimiento Febor

Plaza FEBOR

Febor cuenta con el market place denominado “PLAZA FEBOR”, sitio dispuesto para que los asociados puedan ofrecer y solicitar los bienes y servicios propios de emprendimientos, compra, venta y arrendamiento de propiedades, generando así una red comercial que produzca valor y satisfacción dentro de la base social.

Al ingresar al sitio, las personas que visitan encuentran varias categorías y subcategorías donde los anuncios que han publicado los asociados se visualicen de forma ordenada y fácil de encontrar promoviendo aquello que ofertan. A continuación, se detalla los anuncios publicados por grupos de interés, en total hay 102 anuncios.

Ilustración 28. Consolidado de anuncios PLAZA FEBOR



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

Otros programas

Programas Febor en alianza con Fundación La Equidad

En alianza con la Fundación La Equidad, durante el 2023, en Febor se divulgaron diferentes programas que buscaban crear un espacio que fomente en la juventud el desarrollo de competencias comunicativas, como estrategia pedagógica para estimular la creación literaria, entre los cuales están:

Ilustración 29. Febor en alianza con La Equidad O.C.



Fuente: Reporte Gestión Social, 2023

En junio, se adelantó la inscripción para los programas “Campamento de Programación de la Universidad de los Andes” y “Becas de educación superior”, donde hubo 2 beneficiarios, quienes recibieron los siguientes premios:

- Un cupo para participar en el campamento para Juan Felipe, hijo de un asociado.
- Una beca de educación superior para Camila de Barranquilla, hija de una empleada de Febor.

A su vez, en julio se promovió la inscripción de los asociados para el concurso de pintura por lo que, en diciembre, se dio a conocer que la Asociada María Fanny Tamayo de Wilches de Bogotá fue la afortunada merecedora de una mención de honor por parte del distrito capital.



PROCESOS DE APOYO



En la travesía hacia la consecución de los objetivos y el fortalecimiento de la entidad es importante reconocer la crucialidad de los procesos de apoyo, los cuales son fundamentales para el buen funcionamiento y desarrollo de la cooperativa. En esta categoría, Febor ha incluido los siguientes procesos: Contable y Financiero, Gestión de Operaciones, Gestión Jurídica, Talento Humano, Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Estos procesos integran el tejido organizacional que sostiene el entramado de operaciones de la cooperativa.

Este capítulo del informe de gestión explica la esencia y el impacto de los procesos de apoyo, destacando su papel en la ejecución coherente de la estrategia trazada por Febor durante el 2023. Desde la gestión meticulosa de los recursos financieros hasta la planificación y ejecución de estrategias de comunicación, cada proceso se erige como un componente ineludible para el funcionamiento eficiente y la consecución de los objetivos trazados. A través de un análisis detallado, este capítulo informa sobre la contribución singular de cada proceso de apoyo, revelando cómo han colaborado de manera sinérgica para respaldar y potenciar los procesos misionales de la cooperativa, construyendo así los cimientos sólidos que impulsan su presente y futuro financiero.

CONTABLE Y FINANCIERO

Bajo el tercer principio cooperativo, esto es, la participación económica de los miembros, Febor comparte los resultados clave del desempeño financiero en 2023. Estos demuestran crecimiento y fortaleza de la entidad, generando confianza y tranquilidad tanto para los asociados como para las diferentes partes interesadas.

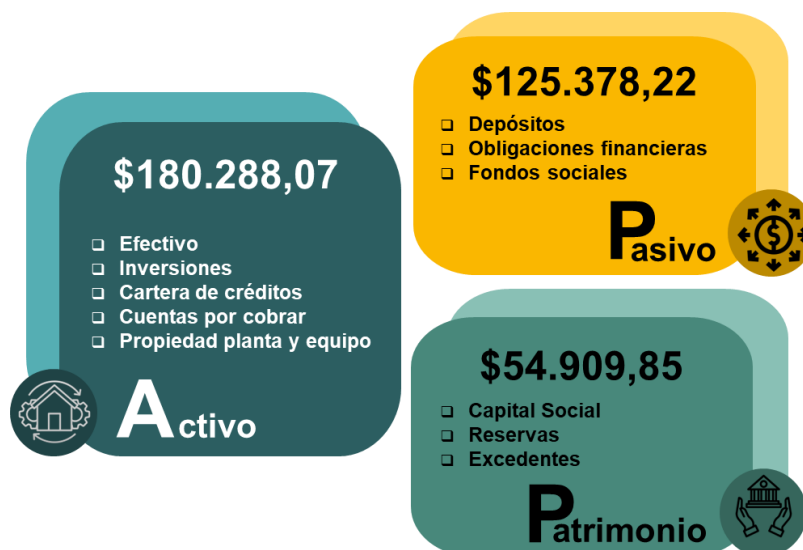
Aplicando los estándares contables internacionales, específicamente las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se presentan de manera clara y precisa los eventos económicos sucedidos. Durante el año se presentaron desafíos financieros y económicos, y se detallan no solo los números, sino también las estrategias usadas para superarlos.

A continuación, se ofrece la información completa de la salud financiera de Febor, resaltando las decisiones clave que han guiado hacia el crecimiento continuo de la cooperativa, reflejando el compromiso que se tiene con la transparencia, la equidad y el crecimiento a largo plazo.



Estado de situación financiera

Ilustración 30. Estado de Resultados 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Al cerrar el año pasado, Febor Entidad Cooperativa evidencia un crecimiento constante en activos, pasivos y patrimonio. Este desempeño consolida una gestión positiva a lo largo de los últimos cinco años, reafirmando el respaldo continuo de los asociados. Son ellos quienes, día a día, depositan su confianza en la cooperativa y contribuyen activamente al fortalecimiento de una entidad solidaria, sólida y próspera.

Los datos financieros que se presentan a continuación ofrecen una visión retrospectiva de los últimos cinco años. Estos resultados, como parte integral del logro de los objetivos estratégicos, demuestran de manera efectiva la creación de valor económico para los asociados. Es relevante resaltar los hitos significativos en las cuentas del activo, pasivo y patrimonio durante el periodo comprendido entre 2019 y 2023.

Tabla 4. Cifras destacadas 2019-2023

(Millones de \$)	2019	2020	2021	2022	2023	\$ Var. 2019-2023	% Var. 2019-2023
Activos	\$ 141.174,65	\$ 158.450,39	\$ 174.609,57	\$ 172.594,72	\$ 180.288,07	\$ 39.113,42	27,71%
Cartera de Créditos	\$ 128.033,06	\$ 136.620,09	\$ 153.623,74	\$ 155.911,03	\$ 162.261,47	\$ 34.228,41	26,73%
Pasivos	\$ 98.826,22	\$ 113.028,86	\$ 127.093,97	\$ 120.316,26	\$ 125.378,22	\$ 26.552,00	26,87%
Depósitos	\$ 92.070,55	\$ 106.131,47	\$ 120.560,94	\$ 114.196,64	\$ 117.413,30	\$ 25.342,75	27,53%
Patrimonio	\$ 42.348,43	\$ 45.421,53	\$ 47.515,60	\$ 52.278,46	\$ 54.909,85	\$ 12.561,42	29,66%
Aportes Sociales	\$ 22.894,89	\$ 24.887,72	\$ 26.552,57	\$ 29.148,04	\$ 30.797,69	\$ 7.902,80	34,52%
Reservas y Fondos	\$ 12.823,74	\$ 14.842,38	\$ 15.457,76	\$ 16.035,91	\$ 16.856,47	\$ 4.032,73	31,45%
Excedentes	\$ 4.010,10	\$ 3.076,91	\$ 2.890,75	\$ 4.102,79	\$ 4.270,87	\$ 260,77	6,50%

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

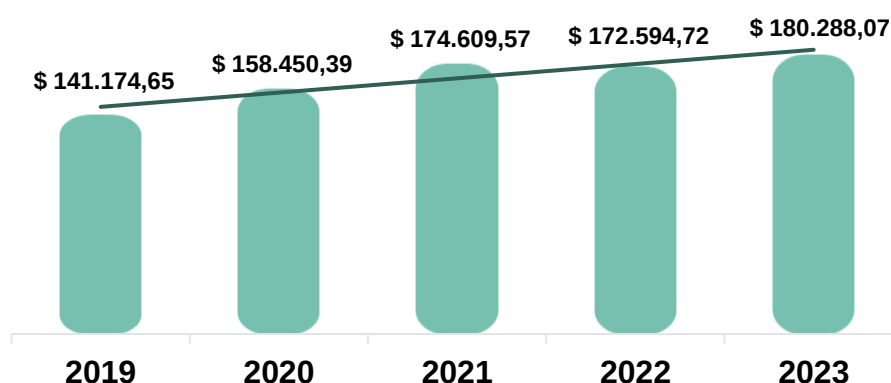
Activos

Para el 2023, el activo total de la Cooperativa ascendió a \$180.288,07 millones, experimentando un aumento del 4,46% con respecto al año anterior. Se destaca el

crecimiento de la cartera de créditos, que constituye el 90% del activo total. Al cierre del periodo, el saldo de la cartera de créditos alcanzó los \$162.261,47 millones, distribuidos en 6.839 soluciones crediticias otorgadas a los asociados.

En la siguiente gráfica se analiza el comportamiento del activo durante los últimos cinco años, se observa un crecimiento del 27,71%, pasando de \$141.174,65 millones a la cifra actual de \$180.288,72 millones.

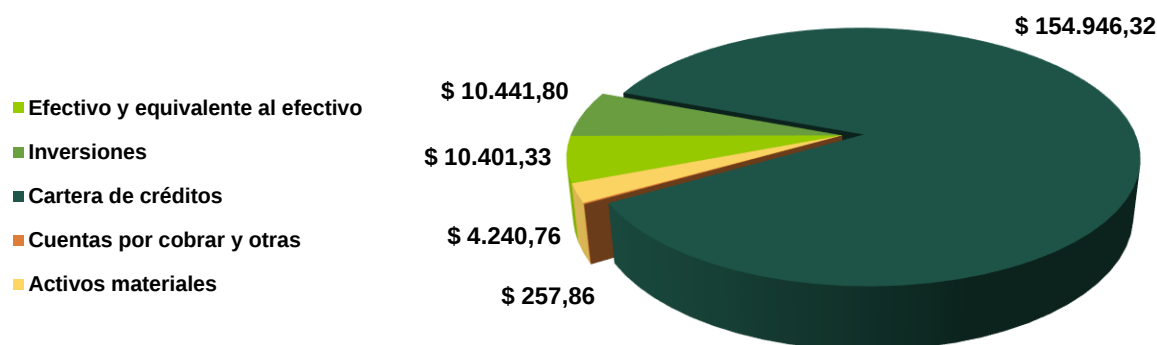
Gráfica 58. Evolución de los activos 2019 -2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Respecto a la composición del activo, la cartera de créditos continúa mostrando un crecimiento sostenido, consolidándose como la cuenta principal dentro de los activos de la Cooperativa. Descontando las provisiones, esta cuenta representa el 85,94% sobre el total de los activos, con un saldo neto de \$154.946,32 millones. El 14,07% restante se distribuye en: efectivo y equivalentes al efectivo, con un saldo de \$10.401,33 millones, constituyendo el 5,77%; las inversiones representan el 5,79%, con un monto de \$10.441,80 millones; la propiedad, planta y equipo con el 2,35%, equivalente a \$4.240,76 millones; y finalmente, las cuentas por cobrar con una participación del 0,14%, \$257,86 millones.

Gráfica 59. Composición de los activos 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

El Fondo de Liquidez se valoró en \$12.134,62 millones. La cobertura fue del 10,33% de los ahorros, manteniéndose por encima del mínimo requerido. Los recursos de este



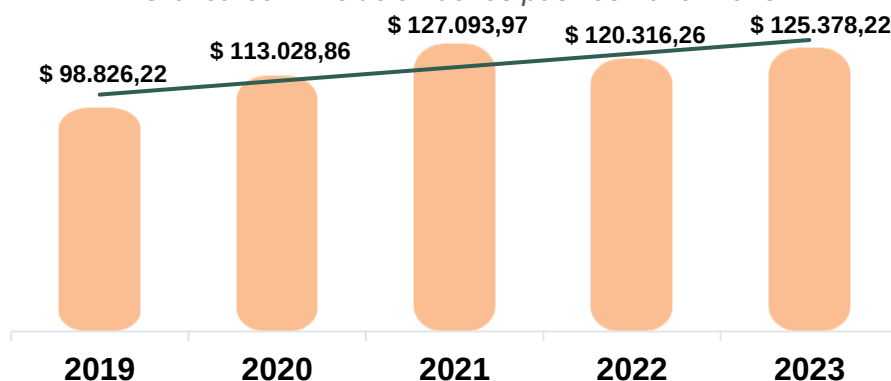
fondo están invertidos en entidades supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, con calificación de riesgo superior a A+, alineados con las operaciones autorizadas y sometidos a un seguimiento constante por parte del Comité de Inversiones.

Pasivos

En el transcurso del 2023, el pasivo total de la Cooperativa alcanzó los \$125.378,22 millones, representando un incremento del 4,21% en comparación con el año precedente, lo que equivale a \$5.061,97 millones. Este aumento se explica, en su mayoría, por el comportamiento de los depósitos de ahorro, que pasaron de \$114.196,64 millones en 2022 a \$117.413,30 millones al cierre de 2023.

Analizando la dinámica de los últimos cinco años, se destaca un notorio crecimiento del 26,87% en el pasivo, impulsado por la cultura de ahorro arraigada entre los asociados. Estos recursos, fortalecidos a lo largo del tiempo, han permitido mantener tasas de interés atractivas y competitivas en comparación con las ofrecidas por el sector financiero. Este respaldo financiero demuestra la confianza y compromiso continuo de los asociados con la Cooperativa.

Gráfica 60. Evolución de los pasivos 2019 -2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Al analizar en detalle el aumento de los depósitos con respecto al 2022, se aprecia un crecimiento del 1,46% en las captaciones de depósito de ahorro especial (DAES), acompañado por un incremento del 1,32% en los certificados de depósito de ahorro a término (CDAT's) y un ascenso del 18,16% en los ahorros voluntarios. Este panorama se ve contrarrestado por una disminución del 10,87% en el ahorro contractual.

Destacando la evolución de los últimos cinco años, resalta un crecimiento del 27,53% en estos recursos, pasando de un saldo de \$92.070,55 millones en 2019 a \$117.413,30 millones en 2023. Este aumento refleja el dinamismo y la adaptabilidad de Febor para responder a las necesidades cambiantes de sus depositantes, respaldando así su solidez financiera.



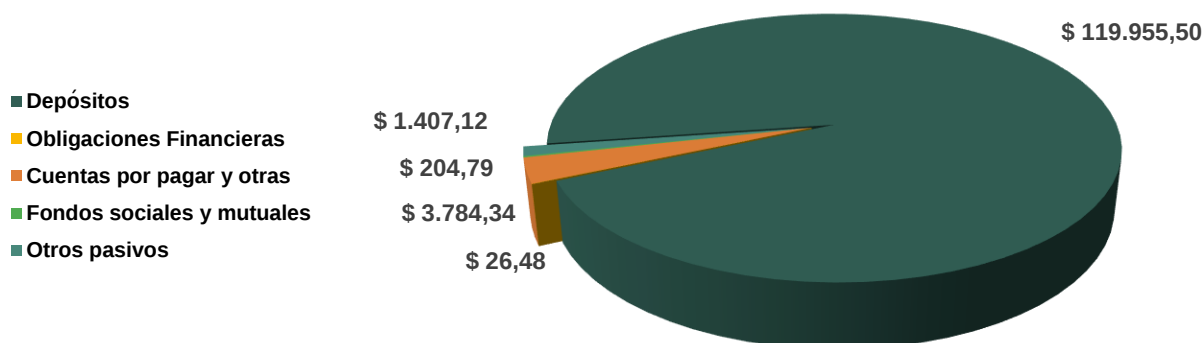
Tabla 5. Evolucion de captaciones 2019-2023

(Millones de \$)	2019	2020	2021	2022	2023	% Var. 2019-2023
DAES	\$ 45.231,35	\$ 47.927,02	\$ 49.913,07	\$ 51.218,42	\$ 51.965,07	14,89%
CDATS	\$ 34.877,35	\$ 46.801,35	\$ 55.891,05	\$ 50.718,29	\$ 51.386,34	47,33%
Ahorro Voluntario	\$ 10.464,46	\$ 10.133,18	\$ 13.298,03	\$ 10.797,93	\$ 12.758,83	21,93%
Ahorro Contractual	\$ 1.497,39	\$ 1.269,92	\$ 1.458,79	\$ 1.462,00	\$ 1.303,06	-12,98%
TOTAL	\$ 92.070,55	\$ 106.131,47	\$ 120.560,94	\$ 114.196,64	\$ 117.413,30	27,53%

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En cuanto a la estructura de los pasivos, estos están representados por los depósitos de los asociados, los cuales conforman el 95,67% del total del pasivo. Además, se contemplan las cuentas por pagar con una participación del 3,02%, otros pasivos, que incluyen aspectos laborales e ingresos recibidos por anticipado, con el 1,12%, obligaciones financieras con un 0,02% (sobregiros contables), y finalmente, los fondos sociales y mutuales, que contribuyen con un 0,16% al total del pasivo.

Gráfica 61. Composición de los pasivos 2023

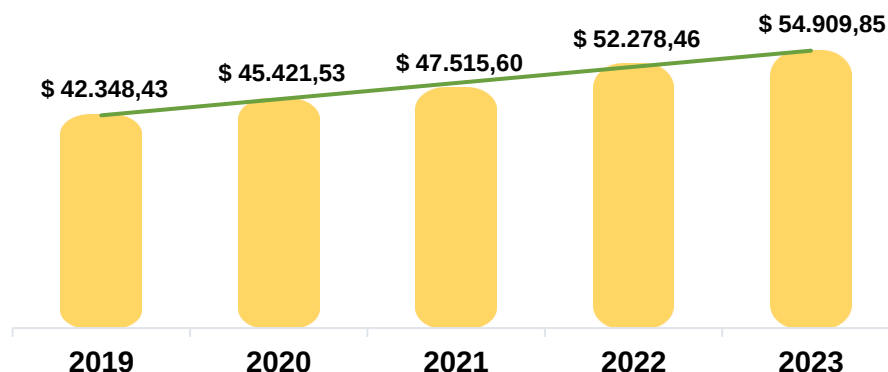


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Patrimonio

El patrimonio de Febor Entidad Cooperativa para el cierre del 2023 se ubicó en \$54.909,85 millones, cifra que refleja un crecimiento del 29,66% frente al 2019; el capital social participa con un 56,09% con \$30.797,69 millones; reservas y fondos de \$16.856,47 millones con el 30,70%; excedentes acumulados del periodo \$4.270,87 millones con el 7,78%. Frente al año anterior, el patrimonio muestra un crecimiento del 5,03% que corresponde a \$2.631,39 millones, donde el concepto de mayor contribución son los aportes sociales con un aumento de 5,66% en \$1.649,65 millones.

Gráfica 62. Evolución del patrimonio 2019 -2023

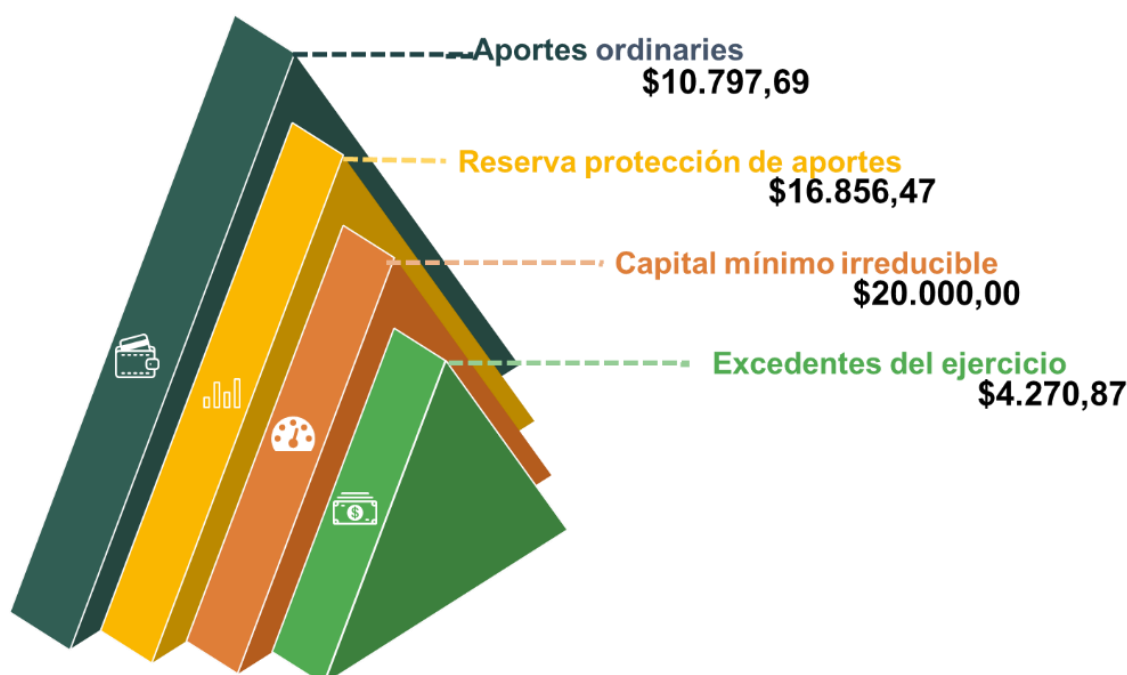


Fuente: Sistema de información Wog, 2023

El patrimonio se encuentra representado en los rubros de capital social, reservas, fondos de destinación específica, otro resultado integral y resultado del ejercicio, este último comparado con la cifra presupuestada refleja una ejecución del 89,28%. Los rubros más representativos del patrimonio al corte de diciembre de 2023 corresponden a \$10.797,69 millones de aportes ordinarios, un capital mínimo no reducible de \$20.000,00 millones, reservas por \$16.856,47 millones y unos excedentes por \$4.270,87 millones.

El crecimiento permanente de estas cuentas refleja la fortaleza patrimonial de la Cooperativa, consecuente con las políticas y decisiones enfocadas siempre en la protección de los recursos de los asociados que demuestran su confianza y permanencia en la entidad.

Ilustración 31. Composición de patrimonio 2023



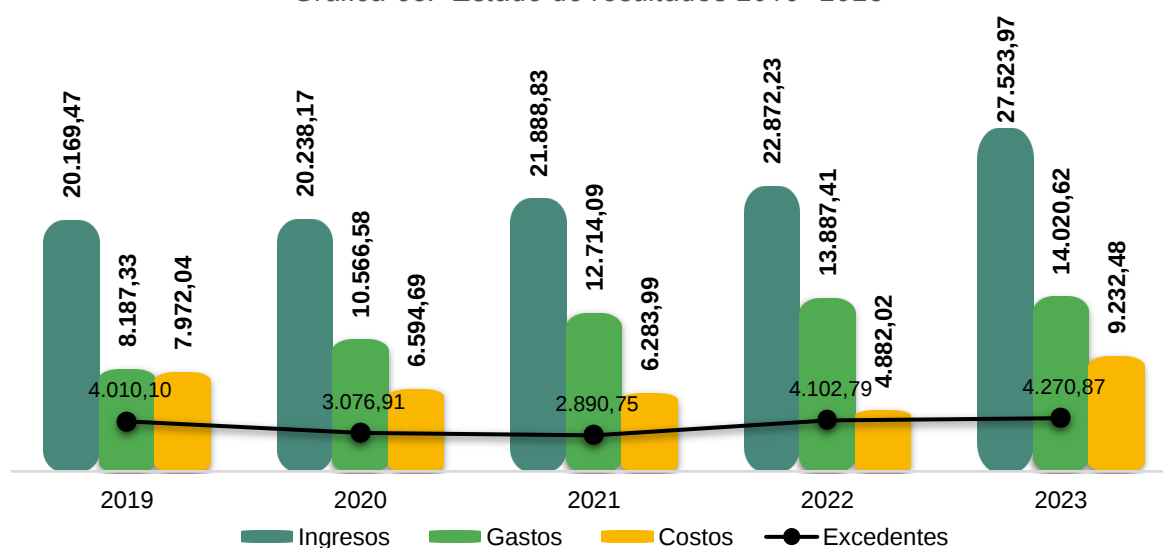
Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Estado de resultado integral

La gestión llevada a cabo por el proceso contable y financiero, el cual se refleja en el valor agregado que la Cooperativa genera a través de su crecimiento, demostrado en los resultados obtenidos en términos de ingresos, costos, gastos y la generación de excedentes.

El análisis consolidado de los últimos cinco años, abarcando desde 2019 hasta 2023, revela un comportamiento positivo que sustenta la estabilidad financiera a largo plazo y la constante generación de excedentes. Este aspecto es esencial en la transferencia solidaria, una filosofía que Febor cumple de manera consistente año tras año, en beneficio directo de los asociados.

Gráfica 63. Estado de resultados 2019 -2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

A continuación, se detallan los hechos más relevantes de acuerdo con cada uno de los componentes del estado de resultados:

Ingresos

Como resultado de la actividad ordinaria de Febor, los ingresos derivados de la cartera de crédito registraron un crecimiento del 23,42%, alcanzando \$4.287,80 millones más que en el 2019. En el ejercicio total del 2023, estos ingresos ascendieron a \$22.597,83 millones, siendo este aumento principalmente atribuido al crecimiento de las colocaciones y saldos en la cartera de crédito con los asociados.

En cuanto a otros ingresos, se observa un incremento de \$3.066,70 millones en comparación con el 2019. Este desempeño financiero resalta la capacidad de Febor y su compromiso con el crecimiento constante a lo largo del tiempo.

Tabla 6. Ingresos registrados 2019-2023

(Millones de \$)	2019	2020	2021	2022	2023	Var.% 2019-2023
Ingresos actividades ordinarias	\$ 18.310,03	\$ 18.011,32	\$ 17.841,27	\$ 18.315,12	\$ 22.597,83	23,42%
Otros ingresos	\$ 1.859,44	\$ 2.226,85	\$ 4.047,56	\$ 4.557,11	\$ 4.926,15	164,93%
Ingresos Totales	\$ 20.169,47	\$ 20.238,17	\$ 21.888,83	\$ 22.872,23	\$ 27.523,97	36,46%

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Gastos

Los gastos totales al cierre del 2023 ascienden a \$14.020,62 millones. Esta cifra representa una variación del 71,25% en comparación con el año 2019 y un crecimiento del 0,96%, equivalente a \$133,21 millones, con respecto al 2022.

Dentro de los gastos generales, destaca el gasto por deterioro de la cartera de crédito, alcanzando un valor de \$3.407,20 millones para el 2023. En comparación con el 2022, este gasto experimenta una disminución del 16,84%, equivalente a \$690,08 millones.

Febor cierra el año con un deterioro general del 1,75% sobre el total de la cartera de créditos, superando el mínimo exigido del 1% por la Superintendencia de la Economía Solidaria en un 0,75%, lo que se traduce en una provisión adicional de \$1.221,42 millones.

Tabla 7. Gastos registrados 2019-2023

(Millones de \$)	2019	2020	2021	2022	2023	Var.% 2019-2023
Gastos Administrativos	\$ 7.325,63	\$ 9.613,21	\$ 11.641,46	\$ 12.485,36	\$ 12.532,77	71,08%
Gastos No Operacionales	\$ 861,70	\$ 953,37	\$ 1.072,63	\$ 1.402,06	\$ 1.487,85	72,67%
Gastos Totales	\$ 8.187,33	\$ 10.566,58	\$ 12.714,09	\$ 13.887,41	\$ 14.020,62	71,25%

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Costos

Los costos aumentaron en un 89,11%, es decir, \$4.350,46 millones más que en 2022, y han crecido en un 15,81% en los últimos cinco años. Este aumento se debe a dos razones principales: primero, a un incremento en los saldos de los productos de captación (CDATs, DAES y Ahorros Voluntarios) de \$3.375,60 millones en comparación con el año anterior; y segundo, a un aumento en las tasas de interés que reconoce la Cooperativa por los productos de ahorro.

En 2023, los ahorros voluntarios representaron un costo de \$155,10 millones, con una tasa del 1,50% E.A. Los depósitos de ahorro permanente (DAES) tuvieron un costo total de \$2.728,48 millones. Durante 2023, las tasas de interés de este producto aumentaron del 3% E.A. al 9% E.A. para diciembre. Las tasas de interés para los ahorros contractuales se mantuvieron estables, generando un costo total de \$112,98 millones. En cuanto a los CDATs, los costos asociados a este producto fueron de \$6.227,66 millones, con una tasa promedio ponderada del 12,96% E.A. al cierre del año. Es importante destacar que las decisiones sobre tasas de interés se toman con

el objetivo estratégico de beneficiar a los asociados y cumplir con los objetivos financieros de la Cooperativa.

Por otro lado, los costos por intereses de créditos bancarios disminuyeron en un 1,16%, es decir, \$0,10 millones menos que en 2022. Este rubro se presentó puesto que se adquirió una obligación por \$500 millones a 12 meses, la cual se pagó de manera anticipada al mes siguiente de su desembolso.

Tabla 8. Gastos registrados 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023	Var.% 2019-2023
Intereses Depósitos	\$ 7.308,14	\$ 6.428,46	\$ 6.283,99	\$ 4.873,67	\$ 9.224,22	26,22%
Intereses de Créditos Bancarios	\$ 663,90	\$ 166,22	\$ -	\$ 8,36	\$ 8,26	-98,76%
Costos Totales	\$ 7.972,04	\$ 6.594,69	\$ 6.283,99	\$ 4.882,02	\$ 9.232,48	15,81%

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Cumplimiento del presupuesto

El seguimiento a la ejecución presupuestal es una herramienta para la gestión financiera efectiva, permitiendo a la organización mantenerse en curso, tomar decisiones informadas, oportunas y ajustadas a los requisitos normativos, de igual forma asegurar el cumplimiento de sus metas y objetivos trazados por la administración.

Tabla 9. Ejecución presupuestal acumulada a diciembre 2023

(Millones de \$)	Ejecutado	Presupuesto	% Ejecución
Ingresos Cartera de Créditos	\$ 22.597,83	\$ 24.146,12	93,59%
Costos por Prestación de Servicios	\$ 9.232,48	\$ 9.307,32	99,20%
Resultado Bruto	\$ 13.365,35	\$ 14.838,80	90,07%
Beneficio a Empleados	\$ 4.133,75	\$ 4.234,21	97,63%
Gastos Generales	\$ 4.580,50	\$ 4.736,12	96,71%
Deterioro y Depreciación	\$ 3.818,52	\$ 3.433,40	111,22%
Total Gastos Operacionales	\$ 12.532,77	\$ 12.403,73	101,04%
Resultado Operacional	\$ 832,58	\$ 2.435,07	34,19%
Otros Ingresos	\$ 4.926,15	\$ 4.074,76	120,89%
Otros Gastos	\$ 1.487,85	\$ 1.726,35	86,18%
Resultado Neto (Excedentes)	\$ 4.270,87	\$ 4.783,48	89,28%

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

En el transcurso del 2023, los ingresos operacionales experimentaron una ejecución del 93,59% y los otros ingresos del 120,89%, lo cual se considera un resultado satisfactorio para la administración. Este logro cobra especial relevancia considerando las diversas situaciones que impactaron el entorno económico del país, como la tasa de intervención de política monetaria que se mantuvo en el 13,25% hasta el cierre del año, y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que fue del 9,28%. Estos factores generaron consecuencias significativas en los hogares colombianos y de los cuales no



han sido ajenos los asociados, para Febor estas situaciones se reflejan en indicadores como la cartera vencida que aumentó. Esta circunstancia demandó un esfuerzo adicional en la gestión de cobro y recuperación de la cartera de crédito en mora, derivada del incumplimiento en el pago oportuno, con un desplazamiento de la cartera hacia categorías de mayor riesgo como la C, D y E.

Durante los últimos años, las dinámicas económicas, marcadas por la volatilidad de indicadores como la DTF y la inflación, han requerido que Febor adopte una postura coherente frente a estos eventos. En este sentido, se ha implementado un riguroso control de los gastos administrativos, como el gasto de personal, evidenciándose una ejecución del 97,63%, y los gastos generales, ejecutados en un 96,71%. Estas cifras reflejan las medidas adoptadas por la Cooperativa para minimizar situaciones de riesgo.

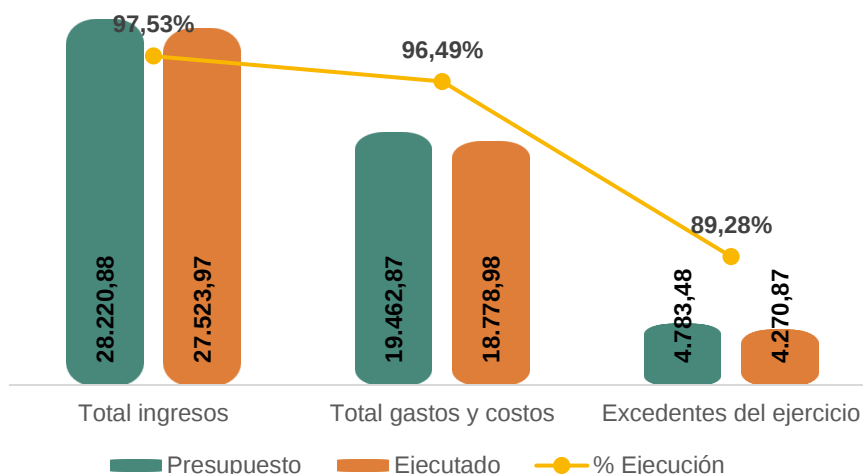
En cuanto a las provisiones o deterioros, con una ejecución del 111,22%, es crucial destacar su dependencia directa del hábito de pago de los asociados. En el 2023, el mayor impacto en el gasto se observa en este rubro, con un aumento del deterioro general del 1% al 1,75%, evidenciando un exceso de deterioro. Esto se hace en previsión de posibles escenarios adversos para el 2024, considerando la implementación del método de cálculo de provisión de pérdida esperada sobre la cartera de crédito, la continuidad de un entorno inflacionario y otras medidas. A pesar de esto, se registra una disminución de \$690,08 millones respecto al año anterior.

En lo que respecta a los costos, estos han alcanzado una ejecución del 99,20% de la proyección estimada. Se ha trabajado en optimizar la gestión de recursos, implementando políticas aprobadas por el Consejo de Administración, como ajustes en las tasas de interés para productos de ahorro, siempre buscando una mayor rentabilidad para el asociado en comparación con la oferta de entidades financieras.

La gestión, las acciones y metas propuestas durante el 2023 estuvieron siempre orientadas a lograr un resultado positivo y favorable para la Cooperativa, culminando en una ejecución presupuestal del 89,28% en el excedente. Esto se comprende considerando que la economía aún se encuentra en proceso de recuperación. La siguiente gráfica presenta de manera visual y resumida los resultados obtenidos en la ejecución presupuestal para el año 2023.



Gráfica 64. Ejecución presupuestal año 2023



Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Indicadores financieros

Febor Entidad Cooperativa reconoce la importancia de los indicadores financieros como herramientas clave para realizar un análisis de la información económica. Estos indicadores desempeñan un papel al proporcionar una evaluación de la estabilidad financiera, capacidad de endeudamiento, liquidez, rendimientos y excedentes de la entidad. Cada indicador cuenta con normativas prudentes y establece metas específicas, brindando una guía clara para la toma de decisiones.

El monitoreo constante de estos indicadores no solo permite un análisis integral de la realidad financiera, sino que también facilita la identificación anticipada de posibles situaciones de riesgo. Este enfoque contribuye a la toma de decisiones informadas, promoviendo la consecución de resultados deseados y evitando posibles incumplimientos. Además, el monitoreo de indicadores ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la cooperativa, así como las oportunidades derivadas de los resultados obtenidos.

A continuación, se exponen los indicadores más relevantes en la administración financiera, reconocidos como predictores óptimos de situaciones de riesgo y fortalezas que respaldan la continuidad de Febor a lo largo del tiempo.

Indicadores de eficiencia operacional

Estos indicadores establecen las bases de las actividades financieras en función de la utilización de los recursos, la identificación de oportunidades de mejora en la prestación de servicios garantizando el rendimiento del recurso económico para la generación de rentabilidad.

El indicador de eficiencia operacional con relación al año anterior registra un aumento del 2,42 pp., los ingresos generados para el 2023 cubren en su totalidad los costos y gastos de la operación del negocio.

La productividad de los activos presenta un aumento con relación al año anterior pasando del 13,25% al 15,27%, dado principalmente por el aumento de los ingresos de la cartera de crédito.

Tabla 10. Indicadores de Eficiencia y Productividad

	2019	2020	2021	2022	2023	Comportamiento 2022- 2023
Eficiencia Operacional [(Costos+Gastos)/Ingresos]	80,12%	84,80%	86,79%	82,06%	84,48%	↑
Productividad Activos Ingresos/Activos	14,29%	12,77%	12,54%	13,25%	15,27%	↑

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Indicadores de alerta temprana – MAT

En el modelo adoptado por Febor Entidad Cooperativa, se tiene un consolidado de cinco indicadores financieros, tales como la rentabilidad del activo, índice de cartera vencida, margen bruto, relación patrimonio a activo y relación disponible a activo, los cuales de acuerdo con márgenes de referencia tienen un nivel de riesgo mínimo, toda vez que se encuentra por debajo del 10% alcanzando para el 2023 una probabilidad de quiebra del 5,41%. En caso de presentar un resultado superior al 75% esto evidenciaría un nivel de riesgo alto de probabilidad de quiebra, situación que en los últimos cinco años no se presenta en la cooperativa, generando así un parte de tranquilidad.

A partir del resultado de estos indicadores se puede identificar para el caso de la relación patrimonio – activo la Cooperativa se mantiene en niveles cercanos al 29,32%, siendo un resultado positivo y que resalta el fortalecimiento patrimonial de la entidad.

El margen bruto, también se ha mantenido en un rango promedio del 63,43% en los últimos cinco años, dando cumplimiento a sus objetivos sociales generando excedentes durante todos los años derivados de la actividad de ahorro y crédito.

Para el 2023 se presenta una disminución en la rentabilidad del activo en comparación con el 2022, se debe resaltar que es un margen positivo comparado con la referencia de Fogacoop en la cual se debe mantener por debajo del 5,10%, de igual forma es un indicador que depende de la acumulación mensual de excedentes.

Como se ha mencionado en otros apartes del informe, uno de los indicadores que más se vio impactado en el 2023 fue el indicador de cartera vencida, esto asociado con las condiciones económicas, la inflación que ha golpeado tanto la economía del país como en las finanzas personales de los asociados con la imposibilidad de realizar sus pagos

de manera oportuna, comparado con el 2023 este indicador paso del 6,76% al 7,67%, subió 91 pb.

Por último, lo que corresponde a la relación del disponible sobre el activo, se evidencia un aumento en el cual de acuerdo con las medidas adoptadas por la administración en función de garantizar una liquidez suficiente que permitiera atender los requerimientos de acuerdo con la situación actual del país.

Tabla 11. Indicadores MAT Alerta Temprana

	2019	2020	2021	2022	2023	Comportamiento 2022- 2023
Relacion patrimonio - activo	30,00%	28,67%	27,21%	30,29%	30,46%	↑
Margen bruto	56,50%	63,39%	64,78%	73,34%	59,14%	↓
Rentabilidad del activo	2,84%	1,94%	1,66%	2,38%	2,37%	↓
Índice de cartera vencida	1,29%	6,22%	8,10%	6,76%	7,67%	↑
Relacion disponible - activo	8,17%	13,97%	12,43%	10,51%	11,22%	↑
Probabilidad de quiebra	5,08%	5,95%	7,20%	5,55%	5,41%	Riesgo mínimo

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Indicadores CAMEL

La serie de indicadores que componen la metodología CAMEL busca generar una evaluación de la situación financiera de las entidades a razón de 5 elementos que corresponde a la fortaleza del capital (C) de la entidad, la calidad de los activos (A), la calidad en la administración de los recursos (M), el manejo de las utilidades (E) y la liquidez (L), haciendo que en el análisis del conjunto de los indicadores que componen cada elemento permitan una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa, tomando decisiones que permiten fortalecer el desempeño financiero de la Cooperativa. Abordando algunos de los indicadores que componen la metodología CAMEL, se incluye el margen de solvencia que bajo parámetros de la Superintendencia de Economía Solidaria se tiene un porcentaje mínimo exigido del 9% con un resultado para la cooperativa del 23,27% manteniéndose por encima de lo requerido.

Este resultado se debe al respaldo patrimonial con el que actualmente cuenta la entidad, debido al incremento del capital mínimo irreductible el cual se incrementó a \$20.000 millones, al mayor cubrimiento que tiene la cartera en cuanto a provisiones y al resultado del ejercicio acumulado.

El indicador de margen total evidencia la capacidad de generar excedentes por parte de la Cooperativa, al corte del mes de diciembre del 2023, el indicador refleja un

15,52%, es decir, que Febor Entidad Cooperativa tuvo la capacidad de generar por cada \$100 un total de \$16 de excedente neto.

Tabla 12. Indicadores CAMEL

Indicador		2019	2020	2021	2022	2023
C - Capital	Margén de Solvencia	20,42%	21,85%	19,75%	20,54%	23,27%
A - Activos	Indicador de cartera vencida	1,29%	6,22%	8,10%	6,76%	7,67%
M - Administración	Relación Depósitos a Cartera	72,70%	79,66%	81,31%	73,95%	73,53%
	Relación Cartera de Créditos a Activos Totales	90,89%	85,38%	86,18%	90,77%	90,49%
	Relación Activo Fijo a Activo	2,48%	2,21%	2,17%	2,56%	2,35%
	Suficiencia del Margén	126,45%	108,04%	90,90%	96,73%	95,33%
E - Utilidad	Margén total	19,88%	15,20%	13,21%	17,94%	15,52%
L - Liquidez	GAP Operacional	146,88%	129,69%	128,02%	137,20%	137,53%
PROMEDIO CALIFICACIÓN CAMEL		1,00	1,70	1,95	1,75	1,75

Riesgo mínimo

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

Indicadores Financieros Anexo Técnico Título V

De acuerdo con el anexo técnico del Título V de la Circular Básica Contable y Financiera del 2020, la Cooperativa elabora los indicadores financieros mensualmente con el fin de monitorear los diferentes riesgos y tomar medidas preventivas correspondientes. A continuación, un resumen de estos:

Tabla 13. Indicadores Financieros

INDICADOR			DICIEMBRE 2023
RIESGO	Riesgo de crédito	Cartera por Riesgo en Vivienda	1,32%
		Cartera por mora en Consumo sin libranza	8,03%
		Cartera por mora en Consumo con libranza	3,96%
		Crecimiento Cartera Bruta total	-0,65%
		Crecimiento de Cartera Bruta de Consumo Sin Libranza	-1,10%
		Crecimiento de Cartera Bruta de Consumo Con Libranza	-0,90%
	Riesgo de Liquidez	Relación entre la brecha de liquidez y los Activos Liquidos netos	42,78%
	Riesgo Operativo	Relación entre el Gasto Administrativo y los ingresos por venta de bienes y servicios y recuperaciones	48,69%
CAMEL	Capital	Relación entre el Aportes sociales mínimos no reducibles y el Capital Social	64,94%
	Activo	Cobertura individual de la cartera improductiva para la cartera en Riesgo	59,07%
	Administración	Margen Financiero de Operación	59,14%
	Rentabilidad	Rentabilidad sobre recursos propios - ROE	8,27%
		Rentabilidad sobre el capital invertido - ROIC	2,52%

Fuente: Sistema de información Wog, 2023

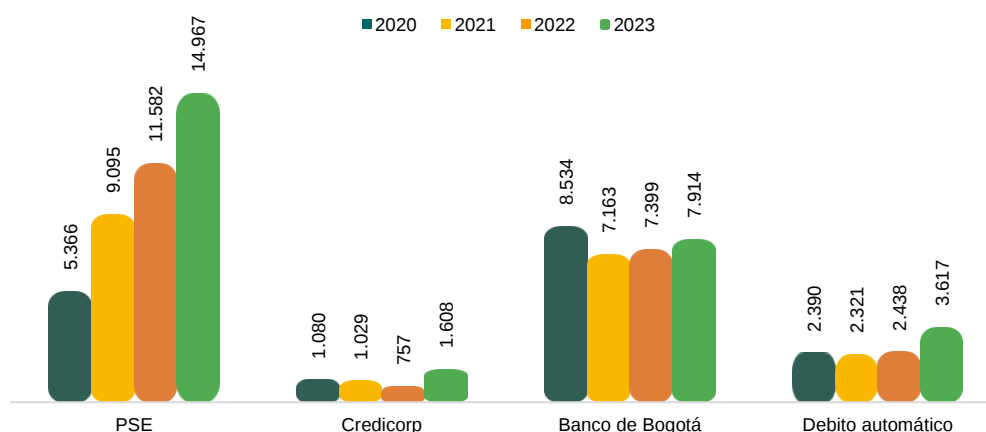
Estos indicadores resaltan la solidez y estabilidad financiera de Febor, no sólo en los periodos analizados, sino que muestran una tendencia de estabilidad y crecimiento en el futuro.

GESTIÓN DE OPERACIONES

Febor ha realizado diferentes alianzas a fin de avanzar en su transformación digital y proporcionar a los asociados herramientas, cada vez más eficientes y seguras. Ha implementado diferentes canales transaccionales para que los asociados puedan encontrar una completitud de productos y canales que le permitan efectuar en Febor todas sus transacciones financieras. La intención es facilitar la usabilidad de los productos, permitiendo que los asociados optimicen su experiencia y obtengan el máximo beneficio posible.

La Cooperativa ha diversificado sus canales de recaudo, incorporando opciones como Aval Pay Center, Credicorp Capital, Banco de Bogotá, débito bancario y PSE. Estos canales se han posicionado cada vez más entre los asociados especialmente en transacciones electrónicas.

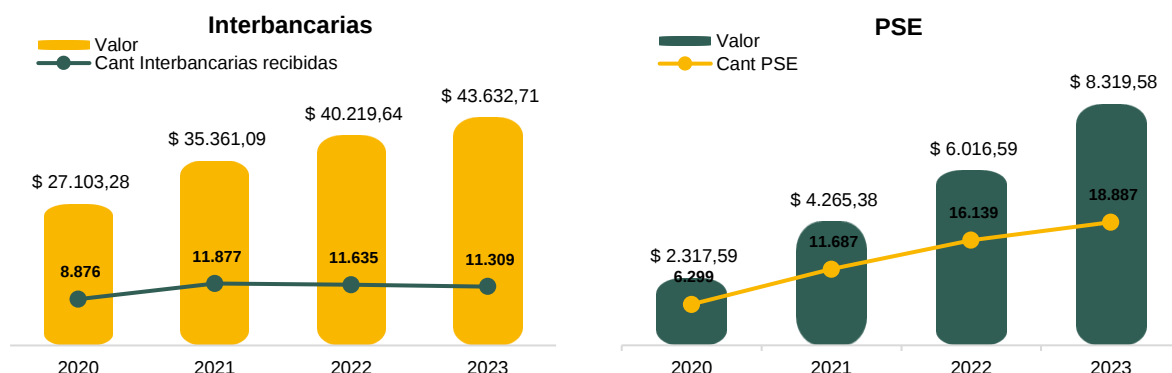
Gráfica 65. Transacciones de recaudo 2020-2023



Fuente: Reporte transaccional por canal Febor, 2023

La Cooperativa ha dispuesto canales electrónicos para aumentar la transaccionalidad de las cuentas de ahorro de los asociados, para recibir recursos interbancarios y realizar pagos de obligaciones y servicios a través de PSE, cuya evolución se muestra a continuación:

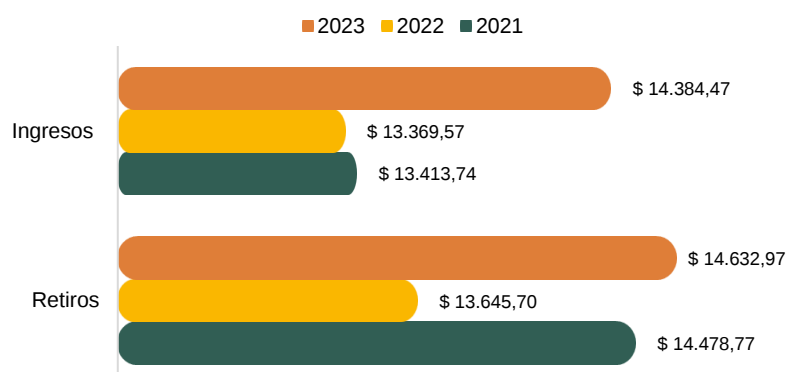
Gráfica 66. Transacciones Multiportal



Fuente: Reporte transaccional multiportal Febor, 2023

Adicionalmente, Febor cuenta con la Cooperativa Digital como un canal transaccional exclusivo, permitiendo a los asociados llevar a cabo operaciones y consultar sus productos de ahorro y crédito. Esta plataforma posibilita el pago de créditos y convenios directamente desde el ahorro voluntario, facilita la utilización del cupo rotativo y del cupo avance, así como la realización de pagos de productos mediante PSE. Las transacciones evidencian un aumento en el número de operaciones entre 2021, 2022 y 2023, toda vez que muestra el avance en la utilidad de este canal transaccional propio de Febor:

Gráfica 67. Transacciones 2021-2023



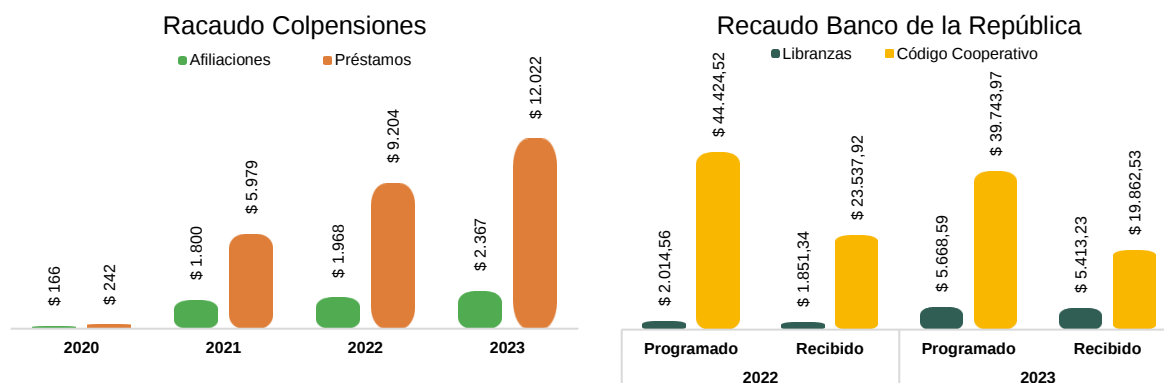
Fuente: Reporte transaccional multiportal Febor, 2023

Recaudos por nómina

Para facilitar las operaciones de crédito, la Cooperativa realiza diferentes operaciones de recaudo que gravan la nómina de los asociados, mediante 2 modalidades: (i) Utilizando las facultades otorgadas por el Código Sustantivo del Trabajo para ordenar el descuento sobre la nómina de salarios y prestaciones sociales de los trabajadores asociados a la entidad; (ii) Por descuento bajo la modalidad de libranza en los términos de la ley 1527 del 2012. En la actualidad cuenta con acuerdo operativo de libranza con Colpensiones y el Banco de la República.

En línea con esta evolución, desde enero de 2022, Febor ha trasladado el descuento por código cooperativo del Banco de la República a un método más eficaz: el descuento por libranza.

Gráfica 68. Recaudo Libranza



Fuente: Reporte transaccional multiportal Febor, 2023

GESTIÓN JURÍDICA

El proceso de gestión jurídica coadyuva transversalmente al cumplimiento de los objetivos trazados por las demás áreas de la Cooperativa, asegurando para tal propósito el cumplimiento del marco legal a los procedimientos y dirimiendo problemáticas que requieran del análisis, estudio e interpretación de toda clase de normas.

Ilustración 32. Asesoría legal



Fuente: Manual de Funciones ATH-MA-02 V3



Considerando que la principal función de la gestión jurídica consiste en salvaguardar los intereses económicos e institucionales de Febor, a continuación, se detallarán los resultados obtenidos en los trámites jurídicos que promueve la misma Cooperativa contra terceros; en aquellos donde esta se instituye como parte procesal o donde interviene con el fin de blindar el patrimonio de los asociados.

Procesos Jurídicos Promovidos por Febor Entidad Cooperativa

Esta clase de procedimientos tienen por objeto la persecución de una reivindicación o un derecho en favor de la Cooperativa. Esta clase de procesos son promovidos contra terceros de los cuales es posible predicar la existencia de una relación jurídica sustancial, en virtud de la cual subyace una obligación exigible por la Cooperativa, pero insoluta.

Dicho lo anterior, la Cooperativa ha puesto en marcha el aparato jurisdiccional para lograr: (i) Por un lado, el recaudo adecuado de las obligaciones morosas que derivan de los créditos concedidos a los asociados, ya sea mediante la obtención de una providencia judicial o a través de una negociación que desemboque en un acuerdo de pago, reestructuración, refinanciación o cualquier otro mecanismo alternativo de resolución de conflictos; (ii) De otra parte, para lograr la restitución de los recursos que fueron pagados por concepto de aportes parafiscales en favor del SENA y el ICBF, como también de las contribuciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud administradas por el ADRES.

Así pues, el análisis de este tipo de acciones y de las novedades presentadas se condensarán en los siguientes títulos:

Procesos de cobro de obligaciones morosas contraídas por los asociados.

La gestión de cobranza tiene una división tripartita de acuerdo con el Manual SARC, en la medida que las acciones de cobro están llamadas a cursar dos fases (cobro persuasivo y el cobro pre - jurídico) antes de desembocar en un proceso ejecutivo, donde se persiga coercitivamente el pago de los saldos vencidos, intereses, costas y agencias en derecho.

Así las cosas, la labor de cobro administrativa se ejecuta en Febor desde el primer día que el asociado incurre en mora a efectos de prevenir el rodamiento de la cartera de créditos entre categorías de riesgo superior que conduzcan a la improductividad de los recursos colocados.

Por tal motivo, a lo largo del 2023 se desarrollaron estrategias orientadas al entendimiento financiero de las circunstancias que rodean las dificultades de los asociados en mora, en aras de diseñar soluciones que sean capaces de ajustarse a su capacidad de pago actual:



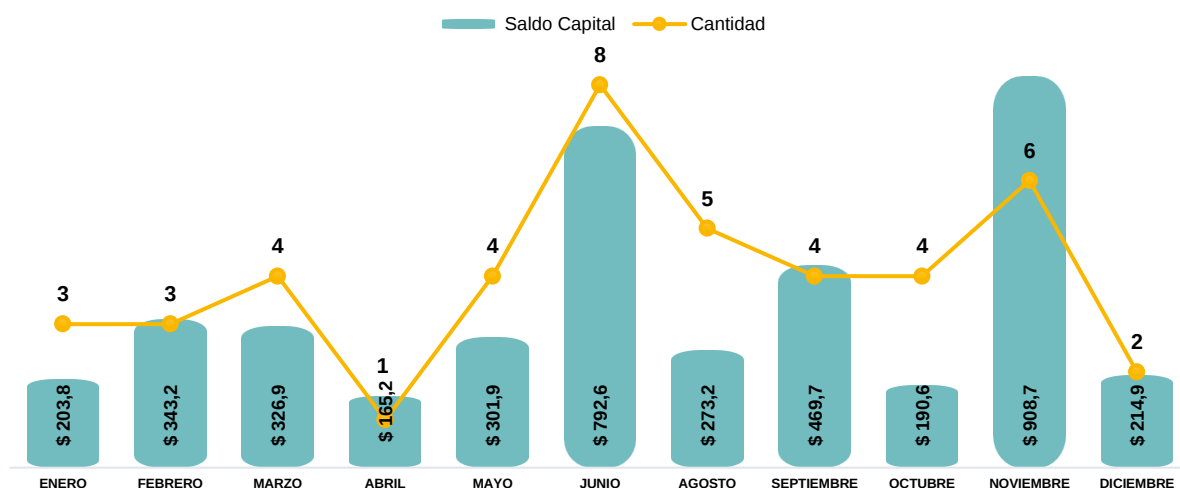
1. Normalizaciones y Refinanciaciones de Cartera:

Las normalizaciones de cartera son una línea de crédito que ofrece Febor a los asociados que han visto deteriorada real o potencialmente su capacidad de pago de cara al cubrimiento de las cuotas futuras de sus préstamos actuales, de tal modo que, se busca modificar las condiciones iniciales del crédito en mora y, de esta manera, diferir el pago de los valores adeudados a un mayor plazo, asegurando el descuento preferiblemente con libranza.

Las refinanciaciones, por su parte, también implican una renegociación de las obligaciones del asociado en búsqueda de una cuota más cómoda mediante un crédito que recoja el resto de los préstamos ante un potencial deterioro de su capacidad de pago, es decir, funge como un remedio preventivo que le permite al asociado reestablecer su salud financiera brindándole mayor liquidez.

Durante el 2023, se ejecutaron 44 operaciones de normalización y refinanciación con las que se procura el recaudo de \$4.190 millones de pesos en saldo capital vencido, estos son, 4 acuerdos de pago en promedio al mes, donde los asociados beneficiarios de la medida contaban con una altura media de mora equivalente a 108 días y un promedio per cápita de \$380 millones de pesos:

Gráfica 69. Normalizaciones



Fuente: Reporte de Normalizaciones.

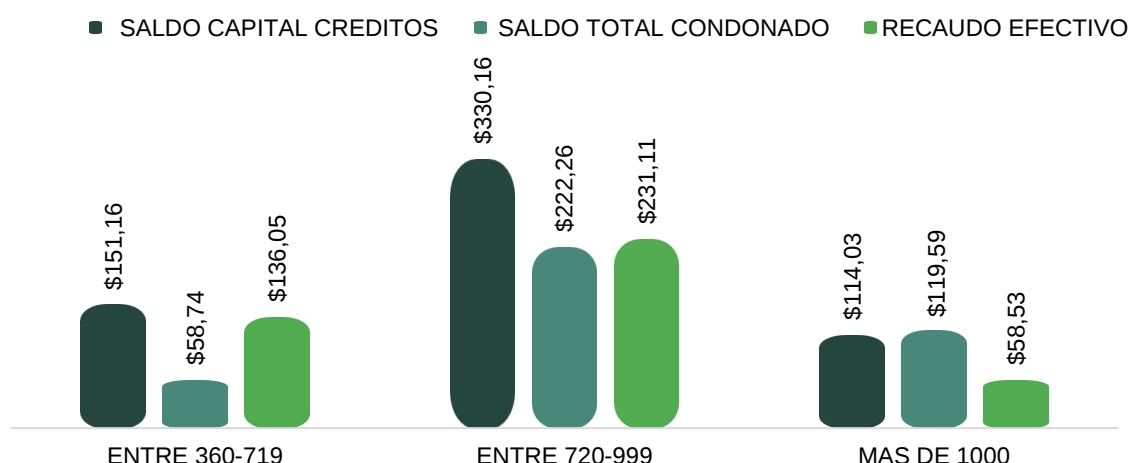
2. Condonaciones con cruce de cuentas entre saldos de ahorros y créditos:

Tanto los aportes, ahorros y depósitos acumulados individualmente son prenda de las obligaciones adquiridas por cada asociado. En el evento de incumplimiento, Febor podrá recurrir a la figura legal de la compensación como modo de extinción de las obligaciones de acuerdo con los artículos 1715 y siguientes del Código Civil.

Con el fin de lograr el recaudo efectivo de las obligaciones en mora y obtener arreglos que permitan evitar pleitos judiciales y ayudar al asociado a ponerse al día con Febor,

la Cooperativa ha realizado las siguientes condonaciones de capital e intereses, permitiendo la recuperación del capital como se evidencia en la siguiente gráfica:

Gráfica 70. Condonaciones 2022-2023



Fuente: Reporte de condonaciones.

3. Procesos ejecutivos:

De conformidad con los Artículos 422 y siguientes de la Ley 1564 del 2012, en términos generales y sin ahondar en las vicisitudes propias de la ritualidad de cada trámite, el proceso ejecutivo se agota en cinco grandes etapas donde se aglutinan las diferentes actuaciones procesales encaminadas a la recuperación de cartera por la vía coercitiva mediante la intervención judicial:

Ilustración 33. Estructura Genérica - Procesos ejecutivos

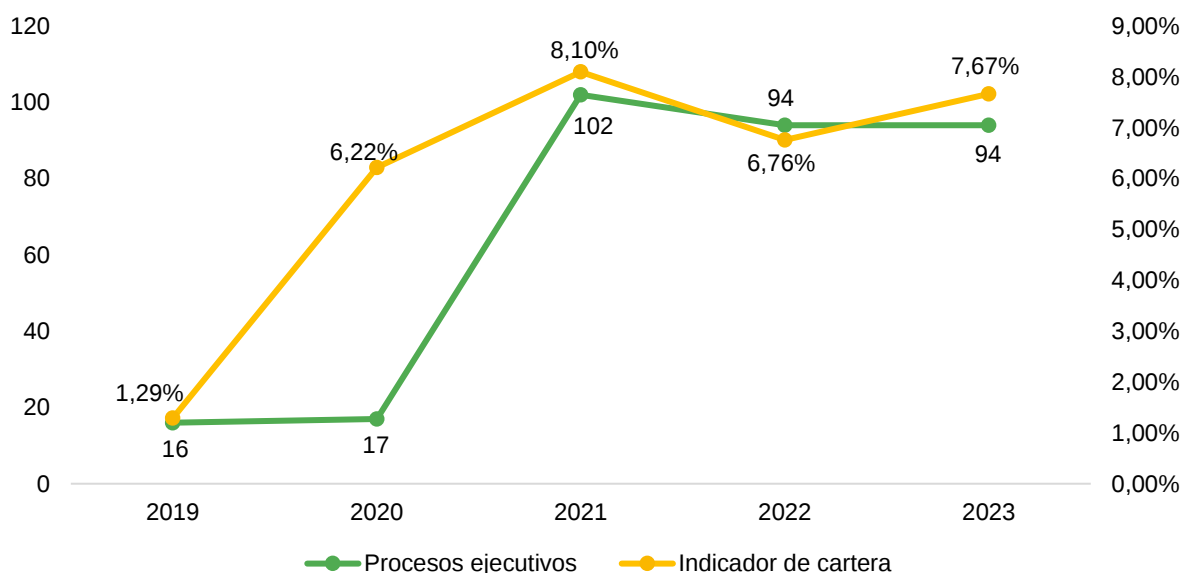


Fuente: Código General del Proceso – Ley 1564 del 2012

Al cierre del 2023, Febor adelanta 94 procesos ejecutivos, en las que pretende el pago de las obligaciones vencidas superiores a 90 días, junto con sus rendimientos e intereses moratorios, desde la fecha en que se hicieron exigibles y hasta el momento en que se proceda con el pago total de estas.

Respecto a la variación en la cantidad de procesos ejecutivos luego de cotejar el remanente de procesos registrados al cierre de los últimos cinco años, observamos que se mantiene el número de procesos entre el 2022 y el 2023, pero en el último año aumentó en 0,91 p.p. el indicador de riesgo de calidad de la cartera por mora que pasó del 6,76% al 7,67%.

Gráfica 71. Indicador Vs Procesos



Fuente: Informes Jurídicos.

Procesos de restitución de contribuciones parafiscales y aportes a salud

Estos procesos de cobro que adelanta la Cooperativa tienen como sustento los Artículos 19-4 y 114-1 del Estatuto Tributario, donde se consagra legalmente un beneficio tributario que ampara a las Cooperativas de Ahorro y Crédito toda vez que las exonera de pagar las contribuciones parafiscales en favor del SENA y el ICBF, así como las cotizaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES) que gravan la nómina que recae sobre los trabajadores que perciban un salario inferior a 10 SMLMV.

Ante cada una de las entidades en mención, se radicó la reclamación escrita dirigida a obtener la devolución de los dineros pagados por Febor entre febrero del 2017 y diciembre del 2018, al haber operado el cobro de lo no debido por la exoneración antedicha:

1. **ICBF:** La sola reclamación por escrito fue suficiente para que el ICBF reconociera a Febor la suma de \$67,96 millones.
2. **SENA:** Se agotó el requisito de procedibilidad necesario para demandar la nulidad y restablecimiento del derecho respecto del acto administrativo *ficto* generado por el silencio administrativo negativo de dicha entidad, toda vez que guardó silencio respecto de la reclamación escrita deprecada. La conciliación se declaró fracasada y fue necesario incoar la demanda de nulidad y restablecimiento del derecho. A la fecha, se encuentra a la espera de calificación.



3. **ADRES:** Al igual que con el SENA, no se obtuvo respuesta positiva del ADRES así como tampoco mostró tener ánimo conciliatorio para la devolución de los aportes a salud pagados en el periodo descrito. Por tal motivo, se interpuso la demanda correspondiente, la cual fue asignada por reparto al Juzgado 39 Administrativo del Circuito de Bogotá, quien la admitió y corrió traslado a la entidad demandada. El 31 de agosto del 2023, el despacho dictó sentencia anticipada y favorable declarando la nulidad parcial de los actos administrativos demandados en los que el ADRES negó la devolución de los recursos perseguidos a Febor y, como consecuencia de tal declaración, ordenó a la demandada restituir los recursos pagados por la Cooperativa entre 2017 y 2019, junto con los intereses moratorios causados. La sentencia fue recurrida por el ADRES y, actualmente, se espera el pronunciamiento de segunda instancia por parte del Tribunal Superior de Bogotá.

Procesos Jurídicos contra la Cooperativa:

La Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones) se encuentra promoviendo un proceso de cobro contra Febor Entidad Cooperativa por cotizaciones presuntamente adeudadas al régimen de prima media con prestación definida entre 1996 y 2013 por valor de \$131,28 millones, junto con sus intereses e indexaciones. Sobre el particular, conviene recordar que la Liquidación Certificada de Deuda AP-00441212 junto con las demás actuaciones procesales fueron declaradas nulas gracias a una acción de tutela impetrada por la Cooperativa debido a que el acto administrativo en cita fue notificado indebidamente por dicha entidad incurriendo en una violación del debido proceso.

Durante el 2023, la Cooperativa ha avanzado en la depuración de la deuda real y presunta que no solamente constaba en el auto mandamiento de pago, sino en el Estado de Cuenta que se refleja en el Portal Web del Aportante de Colpensiones.

Como quiera que la sentencia de tutela declaró la nulidad de todo lo actuado y ordenó nuevamente la notificación de la Liquidación Certificada de Deuda, Colpensiones en apego a ese fallo emitió nuevamente este acto administrativo con el radicado No. 00950305 del 28 de mayo del 2023, resolución que aún no se ha notificado formalmente a Febor. Una vez esta se comuniqué acorde con los lineamientos de la Ley 1437 del 2011, se interpondrá el recurso de reposición adjuntando las pruebas de la depuración manual, cuyos detalles obran en el acápite de Gestión del Talento Humano.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

El proceso de tecnologías de la información permite dinamizar las operaciones diarias de la Cooperativa, mediante la instalación de canales que busquen acercar al asociado a una mejor experiencia de interacción con los productos ofertados y facilitando los procesos misionales y de apoyo al interior de la Cooperativa, contribuyendo a la mejora



de los indicadores que miden la gestión interna y detectando procesos susceptibles de mejora.

La gestión más destacada de Febor en este proceso se dirigió al fortalecimiento de la seguridad de la información, consolidando parámetros de control que atienden los requerimientos dispuestos en la Circular Externa No. 36 de la Superintendencia de Economía Solidaria. Los ejes sobre los que orbita el proceso de tecnología versan sobre 4 aspectos generales:

Ilustración 34. Ejes centrales de los procesos de TI



Fuente: Reporte interno de TI, 2023

Seguridad de la información

Circular Externa No. 36 del 05 de enero del 2022 (SES)

La Circular No. 36 pretende impulsar el avance tecnológico al interior del sector solidario mediante la adopción de tecnologías seguras en la digitalización de servicios, garantizando la protección de la privacidad, integridad y disponibilidad de los datos financieros, brindando confianza a los usuarios de tales productos a través un enfoque integral.

Al adoptar este enfoque integral, Febor logró alinear sus prácticas con estándares reconocidos a nivel internacional y fortalecer su postura frente a posibles amenazas y vulnerabilidades. La implementación de esta estructura se encuentra basada en la norma de calidad ISO 27001:2013. Con su adopción, Febor no solo contribuyó al cumplimiento normativo, sino que también sentó las bases para un ambiente más seguro y resistente, respaldando así la integridad y confidencialidad de la información que pertenece a sus asociados, la cual apalanca los planes de mejora y acción en cuanto a seguridad.



Ilustración 35. Estructura seguridad e la información



Fuente: Circular Externa No. 36 de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Entorno a las medidas de control adaptadas por la Cooperativa, destacan:

- 1) **Controles criptográficos:** Entre otras tareas, se llevó a cabo la configuración de herramientas de encriptación para la protección de los equipos de la cooperativa, generando una capa adicional en la protección de la información almacenada, restringiendo el acceso no autorizado de terceros, así como el debido respaldo ante situaciones de pérdida o hurto.
- 2) **Intercambios de Información:** Otro de los grandes cambios realizados es el plan de actualización de canales de comunicación, lo cual contempló el cambio de los servicios a canales dedicados, generando 3 canales de redundancia con diferentes operadores.
- 3) **Respaldo de Información:** Se ejecutaron planes de mejora en lo que corresponde a los procesos de copia de seguridad de la información, cuyos back up se almacenaron en servidores de administración propia.
- 4) **Controles de Acceso:** En las áreas críticas de la cooperativa se actualizaron los lectores biométricos para el control de acceso a las mismas.
- 5) **Acceso a las redes Wifi:** Se separaron las redes wifi de invitados y funcionarios, generando una red exclusiva e independiente de la cooperativa para acceder a internet; mientras que, en el caso de los funcionarios, se implementó una red estilo “mesh” segmentada y administrada por una consola





de conexión segura, cumpliendo con los protocolos de seguridad más actuales para conexiones wifi.

Gestión Documental

Diagnóstico Integral del Archivo Central

La Cooperativa tiene como prioridad controlar, organizar y estandarizar los documentos físicos y electrónicos, garantizando el fácil almacenamiento y acceso a la información. Por esta razón, en cabeza del área de Gestión Documental, se inició con la aplicación del plan de acción propuesto en el Diagnóstico Integral de Archivo.

Este plan fue proyectado a un año, cumpliendo a cabalidad con las metas propuestas. Dentro de este programa destaca que, durante el primer semestre, se diseñaron y actualizaron los formatos principales para la organización de documentos físicos; se culminó el levantamiento de información para la elaboración de las Tablas de Retención Documental - TRD, para así, dar aplicación a los periodos de retención y disposición final, adoptando como pauta de calidad para tal efecto lo dispuesto en la Resolución 2015400002925 de 25 de marzo de 2015 de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Plan de Depuración de la Deuda Real y Presunta atribuida por Colpensiones

Para dar inicio con la fase de aplicación en los documentos físicos, se realiza el proceso de organización y alistamiento de los soportes requeridos para la depuración de la deuda real y presunta que Colpensiones atribuye a Febor, en la que el proceso de Gestión Documental tiene el rol de proveer información que se encuentra bajo su custodia; para esto, se implementó la siguiente metodología de trabajo:

Ilustración 36. Metodología recuperación documental



Fuente: Proyecto de depuración de deuda Colpensiones, 2023.





Otras gestiones a cargo del proceso de Gestión Documental

Después del segundo semestre, se culminó el plan de acción propuesto para el año con la elaboración de Instrumentos archivísticos, los cuales, sirven como apoyo en la aplicación de las TRD y que, a la par, hacen parte del Programa de Gestión Documental – PGD, que se elabora para facilitar la identificación, gestión, clasificación, organización, conservación y disposición de la información.

Los instrumentos archivísticos tienen como propósito apoyar la implementación de la gestión documental, facilitar el manejo, clasificar, categorizar, verificar y ordenar la información; también, permiten observar la actividad administrativa de la Cooperativa. Los instrumentos elaborados en el 2023 se describen a continuación:

Ilustración 37. Instrumentos Archivísticos



Fuente: Archivo Central Febor, 2023.

COMUNICACIONES

Las comunicaciones de Febor en el 2023, cumplieron con el objetivo de divulgar e informar de manera directa a los asociados las acciones operativas, administrativas y misionales, a través de los diferentes canales con los que cuenta la cooperativa.

Atendiendo a la necesidad constante de mantener una comunicación horizontal en donde exista una interacción con los asociados, Febor cuenta con espacios que permiten recibir comentarios y respuestas que generan las publicaciones a través de las redes sociales (Facebook y X), dispersión SMS y mailing vía correo electrónico.

Lo anterior, no sería posible sin una estrategia clara en la que se tiene en cuenta lo que se va a comunicar, a quiénes y para qué, objetivos y canales; a partir de esa



información se segmenta la base social y construir un mensaje acorde con la actividad y canales a usar.

Vale la pena mencionar la segmentación que se implementa para la publicación y el envío de comunicados o piezas gráficas, teniendo en cuenta el servicio, producto y/o beneficio que se quiere posicionar destacando la identidad corporativa y el objeto cooperativo.

De acuerdo con las métricas obtenidas en los diferentes canales donde se emiten las comunicaciones a los asociados, se realizó la segmentación de las campañas con el fin de incrementar el alcance y la penetración de la marca, logrando así los siguientes resultados:

Métricas redes sociales

Ilustración 38. Resumen Facebook



Fuente: Facebook Analytics

Ilustración 39. Resumen Twitter



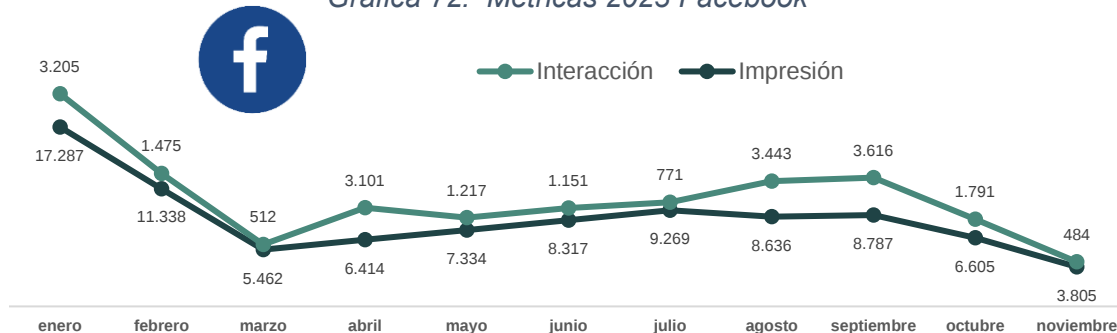
Fuente: Twitter

Durante el 2023, el número de seguidores fue creciente, destacando que las acciones digitales fueron 100% sin publicidad ni tráfico pago, lo que genera una respuesta real de los asociados y StakeHolders.

Impresiones e interacciones en redes sociales

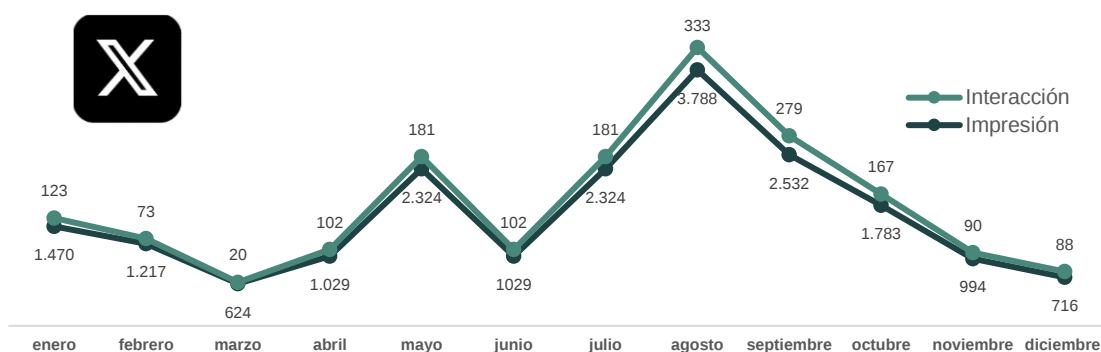
Se evidencia que, en agosto, septiembre y octubre se presentó un número mayor de interacciones e impresiones, ya que durante esos meses la cooperativa estuvo desarrollando la elección de delegados 2023 – 2025.

Gráfica 72. Métricas 2023 Facebook



Fuente: Facebook

Gráfica 73. Métricas 2023 X



Fuente: X

Es importante mencionar, que el comportamiento en X parte de las tendencias económicas, sociales y políticas, enmarcado en ello, la interacción e interés del seguidor puede variar.

Como análisis de las comunicaciones más efectivas del año 2023, evidencia que la mayoría de las piezas más efectivas son aquellas en las que se muestra la interacción de los asociados con la cooperativa en diferentes espacios de integración y capacitación.

Ilustración 40. Publicaciones más efectivas

PUBLICACIONES + EFECTIVAS



PUBLICACIONES + EFECTIVAS

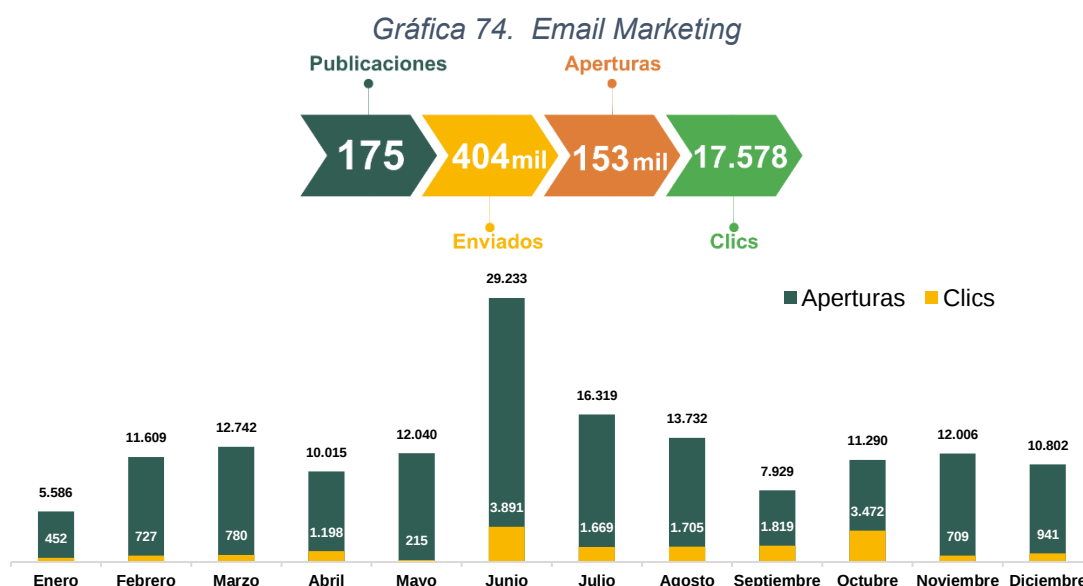


Fuente: X y Facebook

Comunicación con los asociados

Email Marketing

Durante el 2023 se enviaron 15 referencias de campañas promedio por mes, con una tasa de apertura del 40%, un indicador positivo permitió identificar que casi el 50% de la base está recibiendo y leyendo las comunicaciones.

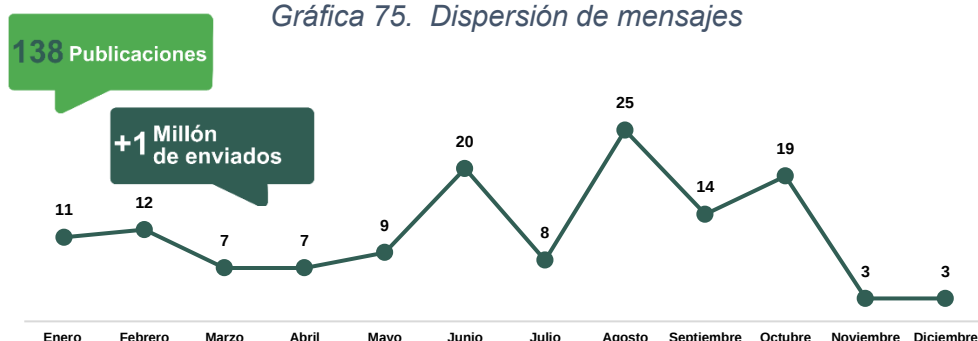


Fuente: Informe Email

SMS

Durante la vigencia, se realizó el envío total de 138 referencias de campañas, con un envío de 11 mensajes de texto promedio por mes.

Gráfica 75. Dispersión de mensajes



Fuente: Informe SMS

Campañas de Comunicación

Se desarrollaron más de 300 piezas de comunicación de campañas a lo largo del año, enfocadas al cumplimiento de los objetivos de comunicación y mercadeo de las áreas de Servicio al Asociado, Jurídica, Gestión Social y Tecnologías de la entidad.

Ilustración 41. Campañas 2023



Fuente: Archivos Comunicaciones

TALENTO HUMANO

El proceso de Gestión del Talento Humano realza la dignidad de los trabajadores y los sustrae de aquella cosmovisión industrial que los encasilla como un simple factor de producción. Lo anterior es congruente con el carácter ontológico y mutual que se atribuye a las cooperativas como quiera que sobrepone al ser humano respecto del capital, muestra de ello, son los resultados obtenidos en la encuesta adelantada en

2023 por Great Place to Work, firma que se dedica a segmentar, medir y certificar los mejores ambientes de trabajo en las empresas del mundo.

Así las cosas, y por tercera vez consecutiva, Febor Entidad Cooperativa fue merecedora de la certificación en la que consta que es uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia. Por tal motivo, se concedió el uso del sello certificador para el periodo comprendido entre mayo del 2023 y mayo del 2024.

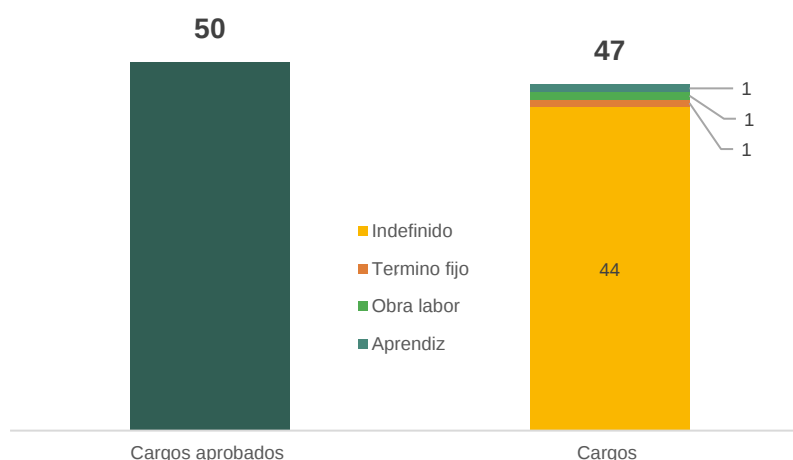
Gestión del Talento Humano

Perfil Socio Demográfico de los Funcionarios de Febor.

Al cierre del 2023, la planta de personal de la entidad asciende a 47 funcionarios de los 50 cargos que se encuentran aprobados en el organigrama. De los 47 trabajadores, 44 tienen contrato a término indefinido; 1 a término fijo; 1 aprendiz; y otra funcionaria tiene contrato por obra o labor contratada dada la contingencia y vocación de transitoriedad que se desprende de la función que desempeña:

Modalidad de Contratos

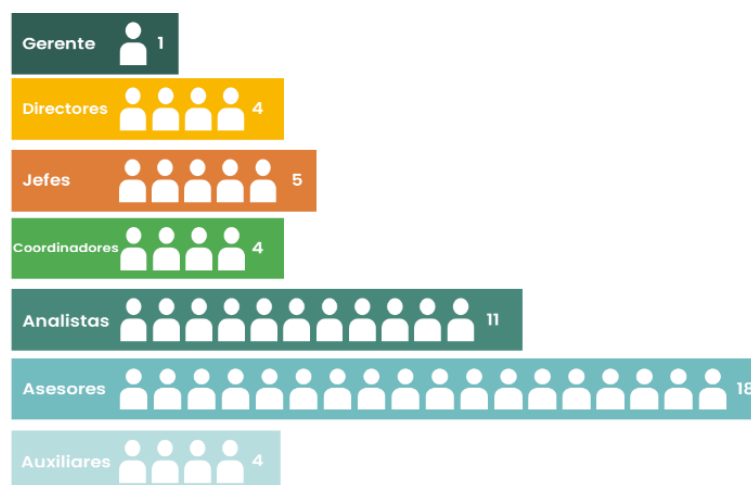
Gráfica 76. Modalidad de Contratos



Fuente: Registros Talento Humano, 2023.

A partir de la distribución de colaboradores por cargo, se concluye que el proceso misional de Servicio al Asociado acumula la mayor cantidad de personal, circunstancia que se ajusta a las necesidades de la base social de Febor toda vez que permite la atención prioritaria de las solicitudes de ahorro y crédito que formulan los asociados de cara al crecimiento de la cartera. En ese orden de ideas, se tienen 18 asesores comerciales entre Bogotá y el resto del país; 11 analistas, 4 coordinadores y 4 auxiliares. En el nivel directivo, la planta se compone por 5 jefes, 4 directores y 1 gerente, así:

Ilustración 42. Funcionarios por Cargos



Fuente: Registros Talento Humano, 2023.

Bajo la perspectiva de optimizar el recurso humano al servicio de los asociados, los procesos de selección, bienestar y capacitación se han preocupado por vincular laboralmente a los mejores perfiles que ofrece el mercado y retener su talento.

Igualmente, la Cooperativa es consciente de que la participación igualitaria en el mercado laboral ha sido uno de los grandes desafíos que afronta el Estado colombiano y que demanda una transformación social que se debe originar tanto en el sector público como privado. En ese sentido, vale la pena resaltar que en Febor 30 de los 47 funcionarios son mujeres y que, de estas, 6 integran el grupo directivo (4 jefes y 2 directoras), de modo que, la organización apuesta fuertemente por el equilibrio de género en los cargos del nivel decisorio.

Con el fin de ejecutar una gestión ajustada a la idoneidad que requieren las operaciones de Febor, es preciso abordar un punto de inflexión en la gestión del talento humano que se focaliza en la selección del personal. Con base en los datos de cierre, se observa que Febor tiene 33 empleados que son profesionales, 15 de ellos tienen además estudios de posgrado a la altura de especialización o maestría.

Asimismo, la metodología de selección se inclina por una transición generacional que prioriza la vinculación de personal en rangos de edad que se ubican por debajo de los 40 años. Lo anterior, permite la transmisión del conocimiento por parte de los funcionarios con mayor antigüedad respecto de la educación sobre el modelo cooperativo, de ahí que, las nuevas generaciones de trabajadores cuenten con la formación necesaria para abordar las problemáticas que asaltan a los asociados desde una perspectiva solidaria y no meramente financiera.

Ilustración 43. Funcionarios por Cargos



Fuente: Registros Talento Humano, 2023.

Educación, Formación e Información.

Febor ha fortalecido las competencias individuales de todos los funcionarios mediante actividades que permiten el desarrollo de las destrezas necesarias para la ejecución de sus labores a fin de lograr un conocimiento actualizado de los procesos y riesgos asociados a las labores encomendadas. De la misma forma, propende por la transmisión del conocimiento colectivo que asegure el adecuado funcionamiento de los comités y brigadas que por ley han de establecerse en la organización.

En aras de coadyuvar a la formación profesional del personal, Febor ha continuado con la aplicación de las disposiciones contenidas en la Resolución 048 del 2017, por medio de la cual, se expidió el Reglamento de Préstamos y Auxilios para los empleados de la Cooperativa. De la mano de estos beneficios, se ha favorecido a nueve funcionarios para la continuidad de su disciplina académica con \$43,31 millones desembolsados en el 2023.

A la par, Febor cuenta con beneficios adicionales que contribuyen al mejoramiento del bienestar individual y la integración de las labores propias de cada cargo con el ambiente familiar. Es así como, en el 2023 se ha trabajado en la implementación del teletrabajo como modalidad de organización laboral, proyecto que abarcó distintas fases:

- 1) La creación de una política interna alineada con los parámetros legales que se han promulgado sobre la materia;

- 2) El establecimiento y divulgación de unas condiciones de postulación respetuosas del derecho de igualdad;
- 3) La revisión de los puestos de teletrabajo en búsqueda de factores de riesgo que tengan el potencial de ocasionar un accidente o enfermedad laboral, para lo cual se contó con el apoyo y asesoramiento de la ARL;
- 4) La indicación de acciones correctivas en procura de dar cumplimiento a los lineamientos sobre Seguridad y Salud en el Trabajo con base en los hallazgos detectados;
- 5) El inicio de un plan piloto de teletrabajo enmarcado en las circulares y manuales del Ministerio del Trabajo con la correspondiente suscripción del otrosí modificatorio de las condiciones contractuales de los funcionarios elegidos y las capacitaciones que por ley son requeridas;
- 6) El seguimiento permanente del piloto por parte del Comité de Teletrabajo y del Consejo de Administración para determinar su permanencia;
- 7) El reporte permanente de la variación del listado de teletrabajadores al Ministerio del Trabajo.

Ilustración 44. Funcionarios



Fuente: Documentación proyecto de Teletrabajo – Oficina Jurídica Febor 2023.

La ejecución del citado proyecto junto con la consolidación de distintos horarios ha contribuido a la misionalidad de la Cooperativa puesto que ha permitido la continuidad del servicio de lunes a viernes de 6:00 A.M. a 6:00 P.M., a lo que se suma la atención todos los sábados en la extensión de caja presente en Mazuren de 9:00 A.M. a 3:00 P.M.



Prestaciones Sociales, Derechos Laborales, Aportes al Sistema General de Seguridad Social y Contribuciones Parafiscales.

En cumplimiento del ordenamiento jurídico laboral, Febor ha reconocido, liquidado y pagado dentro de las oportunidades reglamentarias los salarios y prestaciones sociales que corresponden a todos sus trabajadores.

Igualmente, se ha procedido con el reporte mensual de la nómina electrónica de acuerdo con los lineamientos fijados por la DIAN.

En lo relativo al descanso de los funcionarios, Febor adoptó la política de desconexión laboral conforme lo consagra la Ley 2191 del 2022 y ha divulgado las instrucciones tecnológicas necesarias para garantizar el descanso tras el agotamiento de la jornada laboral o cuando se causan cualquiera de los descansos remunerados de los que trata el Código Sustantivo del Trabajo. También, ha dado cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 2101 del 2021 en cuanto a la reducción de la jornada laboral sin disminuir el salario de los trabajadores, donde si bien se prevé legalmente una disminución gradual, Febor acató de plano la instrucción de reajustar la jornada semanal de trabajo a 42 horas.

Febor busca dotar a sus trabajadores de las herramientas necesarias para desempeñar sus labores, que se actualiza en función de las novedades legales y tecnológicas para la modernización de su actividad; y que así mismo, resguarda la integridad y derechos que asisten a sus funcionarios.

Otras Gestiones de Talento Humano

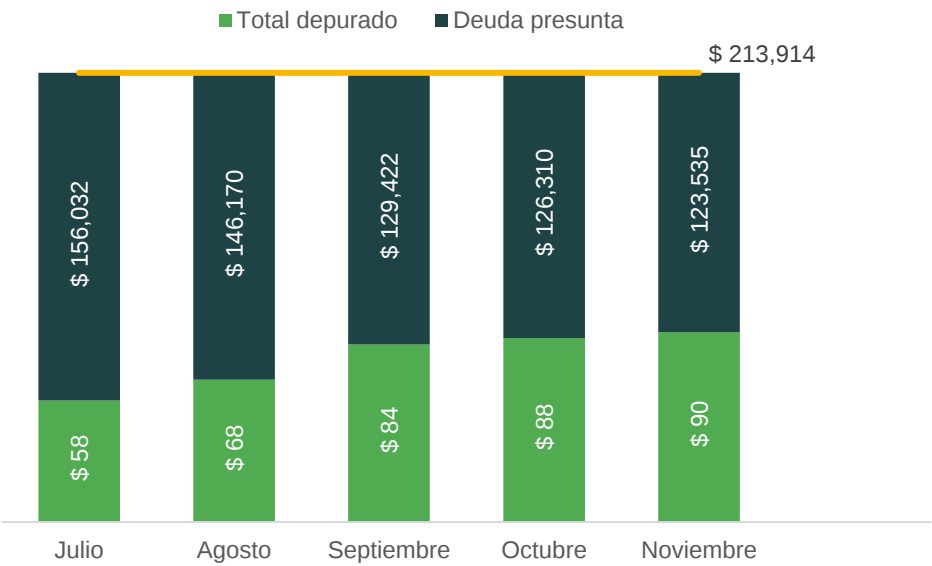
Dentro del periodo objeto del presente informe, se ha dado continuidad al plan de depuración de la deuda real y presunta que Colpensiones atribuye a la Cooperativa en el ejercicio de sus funciones de determinación y revisión de las obligaciones que tienen los empleadores frente al Sistema General de Seguridad Social en Pensiones, para lo cual se ha coordinado la búsqueda de los soportes documentales que reposan en el archivo central y que sustentan pagos y/o novedades de nómina tales como retiros, traslados de régimen pensional, traslados entre Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), exención de aportes por trabajos transitorios u ocasionales, inconsistencias en las bases de cotización, etc.

Es menester recordar que el proceso de depuración surgió con ocasión de la Liquidación Certificada de Deuda (LCD) AP-00441212 donde Colpensiones manifiesta que Febor le adeuda \$131,28 millones.

A continuación, se ilustra el detalle de los valores depurados contra el saldo del Estado de Cuenta total reportado por Colpensiones:



Gráfica 77. Procesos Colpensiones



Fuente: Registros Talento Humano 2023.



PROCESOS DE CONTROL

Febor, en busca de una gestión integral y eficaz, ha establecido dos procesos esenciales para el control de sus operaciones, la Gestión de Riesgos y el Control Interno. Estos procesos desempeñan un papel crucial en el aseguramiento de la calidad, la seguridad y la alineación con los estándares, contribuyendo así al cumplimiento efectivo del direccionamiento estratégico de la cooperativa.

La Gestión de Riesgos se encarga de prever y manejar posibles contratiempos financieros, y operativos, es decir abarca desde la identificación y medición de riesgos hasta la implementación de controles efectivos, la comunicación transparente, y el continuo monitoreo. Su despliegue preciso es esencial para anticipar y mitigar riesgos potenciales, garantizando así la estabilidad y sostenibilidad de la entidad.

Por otra parte, el proceso de Control Interno audita de manera constante los diferentes procesos de la entidad para asegurar estándares de calidad, cumplimiento normativo y seguridad. En esta actividad se identifican fortalezas, debilidades, inconformidades y áreas de mejora. Lo anterior, no solo fortalece la base operativa de Febor, sino que también desempeñan un papel clave en su camino hacia el logro de sus metas estratégicas a largo plazo.

En este sentido, estos procesos son parte integral para lograr los objetivos de Febor. Su colaboración no solo mantiene la cooperativa a salvo de riesgos, sino que también asegura su adaptabilidad y cumplimiento de estándares. Estos aspectos son vitales para alcanzar las metas estratégicas y satisfacer las necesidades de los asociados. A continuación, se informa sobre las actividades y seguimiento realizados en estos procesos durante el 2023.





GESTIÓN DE RIESGOS

Generalidades del SIAR

Gobierno

Febor tiene implementado un sistema integral para la gestión de riesgos, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Economía Solidaria, según lo dispuesto en el Capítulo I del Título II de la Circular Básica Contable y Financiera. Este sistema está alineado con los objetivos estratégicos de la entidad y acorde con el perfil de riesgo, para lo cual cuenta con políticas y procedimientos destinados para cada uno de los Sistemas de Gestión de Riesgos.

La Cooperativa cuenta con un área de riesgos que opera de manera independiente tanto a nivel funcional como organizacional. El responsable del área ocupa un nivel jerárquico con autoridad de decisión, lo que le permite desempeñar sus funciones, adaptándose a la normatividad vigente, la naturaleza y estructura de la Cooperativa.

Capacitación y Formación

- **Seminarios, Talleres y/o Diplomados**

La gestión efectiva de riesgos requiere de la capacitación constante de los actores involucrados en el quehacer diario de la Cooperativa. En coherencia con esto, se realizaron las siguientes acciones de capacitación y formación:

- 1) Diplomado en gestión de riesgos ofrecido por Analfe y la Universidad de los Andes: Seis miembros del Consejo cursaron y aprobaron con éxito el diplomado en gestión de riesgos.
- 2) Congreso de Riesgos: Tres miembros del Consejo participaron en el XIX Congreso de Riesgos organizado por Asoriesgo.
- 3) Programa de Microfinanzas: Seis integrantes del equipo directivo de la Cooperativa participaron en el programa de microfinanzas ofrecido por Fecolfin y Emprender. Durante este programa, se abordaron temas pertinentes al riesgo de crédito y microcrédito.

- **Cápsulas de Conocimiento**

En el transcurso del año, el área continuó impartiendo capacitaciones virtuales asincrónicas destinadas a todos los funcionarios de la entidad. Los temas tratados fueron los siguientes:



Tabla 14. Indicadores Financieros

N° Cápsula	Mes	Riesgo	Tema
Cápsula N°010	Enero	SARLAFT	Pautas para prevenir el fraude
Cápsula N°011	Febrero	SARLAFT	Cambios en Reportes UIAF para el 2023
Cápsula N°012	Marzo	SARO	Riesgo Operacional - Evaluación de riesgos en un caso práctico
Cápsula N°013	Abril	SARL	Riesgo de quiebra - Ejemplo: Caso del Banco Silicon Valley
Cápsula N°014	Mayo	SARO	Riesgos laborales en oficinas - ¿Cómo Prevenirlos?
Cápsula N°015	Junio	SARO	Los 15 fraudes cibernéticos más comunes
Cápsula N°016	Julio	SARC	Reporte en centrales de riesgo al momento de otorgar créditos
Cápsula N°017	Octubre	SIAR	Gestión del riesgo reputacional
Cápsula N°018	Noviembre	SARLAFT	¿Cómo redactar un Reporte de Operación Sospechosa (ROS)?
Cápsula N°019	Diciembre	SARC	Explicación de Circular N°54 SARC de diciembre 2023

Fuente: Plan de capacitaciones riesgos 2023

- Curso de Reinducción del SARLAFT**

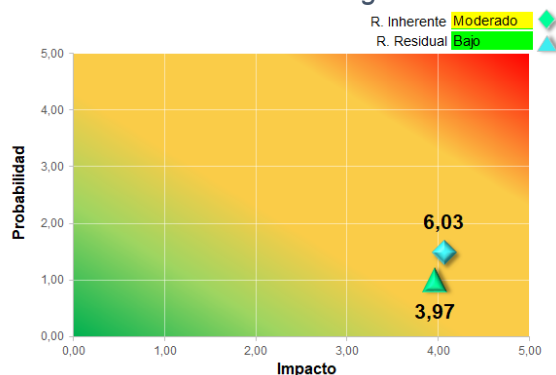
Todos los empleados de la Cooperativa cursaron los programas de inducción y reinducción relacionados con el SARLAFT.

Sistema de Administración de Riesgos de LA/FT

La Cooperativa cuenta con un Sistema de Gestión de Riesgos para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo, de acuerdo con el Título V de la Circular Básica Jurídica. Este sistema busca prevenir la posibilidad de que la Cooperativa sea empleada como un vehículo o medio para ocultar, gestionar o invertir fondos derivados de actividades ilícitas, así como para canalizar recursos hacia la financiación de actividades terroristas.

En el 2023, el programa de prevención del riesgo operó de manera adecuada en sus distintas etapas y permitió que la evolución del riesgo residual consolidado, derivado de los factores de riesgo y sus asociados, se mantuviera estable y dentro de los umbrales de exposición categorizados como bajos.

Gráfica 78. Perfil de Riesgo SARLAFT



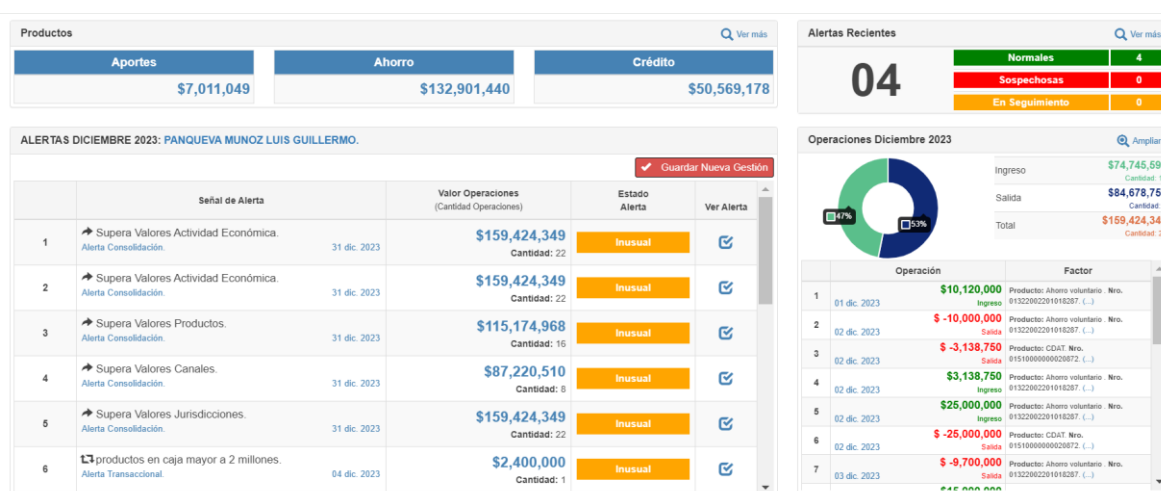
Fuente. Matriz de Riesgos SARLAFT Febor Entidad Cooperativa

Cada trimestre, se presentó el informe de gestión del Oficial de Cumplimiento al Consejo de Administración, cubriendo los aspectos normativos. Asimismo, se cumplió y dio respuesta a las auditorías de Control Interno y la Revisoría Fiscal.

A continuación, se mencionan los aspectos relevantes de la gestión realizada durante el año:

La Cooperativa cuenta con un modelo de segmentación por factores de riesgo para caracterizar perfiles de riesgo y generar alertas derivadas de operaciones y consolidación de productos. Este modelo está implementado en la plataforma AppsCloud utilizando la metodología K-medias.

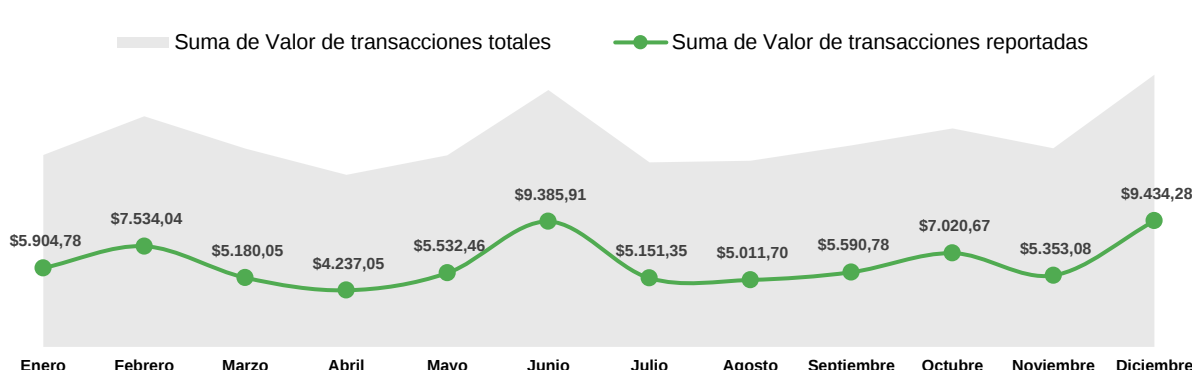
Ilustración 45. Imagen gestión de alertas



Fuente. Sistema de gestión de riesgos AppsCloud

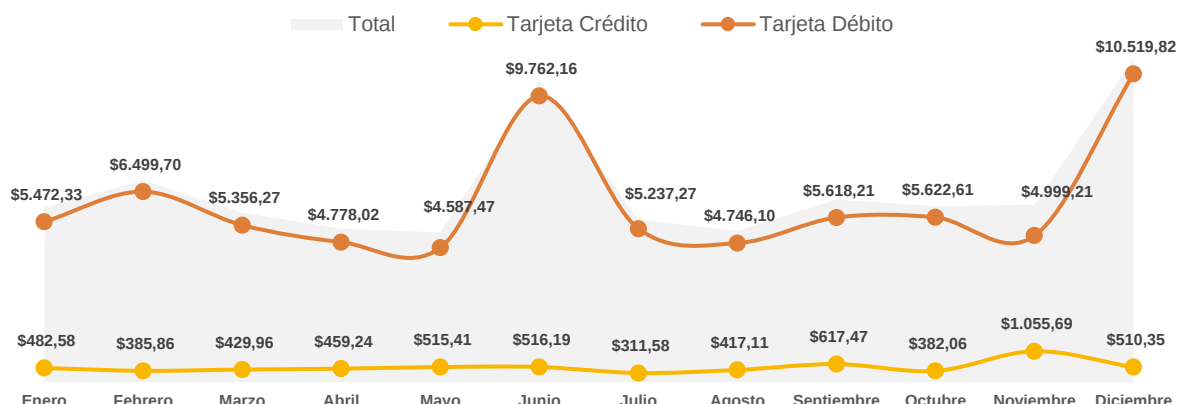
Los reportes a las entidades competentes se enviaron dentro de los plazos y frecuencias establecidas. Estos reportes abarcan informes presentados a la UIAF sobre transacciones con montos que se ajustan al cronograma previsto en la Circular Básica Jurídica, así como operaciones de tarjetas débito y crédito, productos y operaciones sospechosas (ROS).

Gráfica 79. Seguimiento de Reporte transaccional 2023



Fuente. Reportes UIAF – Sistema de información Wog, 2023

Gráfica 80. Transacciones Tarjeta Crédito y Tarjeta Débito



Fuente. Reportes UIAF – Sistema de información Wog, 2023

Se continuaron los procedimientos para el conocimiento de los asociados, empleados, proveedores y sus partes relacionadas durante la vinculación comercial y contractual. Además, se realizaron los monitoreos masivos a través de consultas en listas restrictivas, así como el seguimiento de las Personas Públicamente Expuestas (PEPs).

Febor adelantó acciones continuas tendientes a lograr la actualización de datos de todos sus asociados. Esta estrategia permitió no sólo potenciar la participación y el compromiso de estos, sino también alcanzar una mayor completitud, disponibilidad, integridad y actualidad de la información.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo

Para la organización, se entiende que los riesgos operacionales podrían incluir pérdidas resultantes de fallas o de una inadecuada administración de los procesos, personas, infraestructura, tecnología o acontecimientos externos.

Febor cuenta con la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, el cual facilita la identificación tanto de riesgos existentes como potenciales que puedan impactar en sus procesos. Este sistema permite la medición de dichos riesgos mediante la evaluación de registros de eventos operativos, así como su gestión efectiva a través de la aplicación de medidas de mitigación.

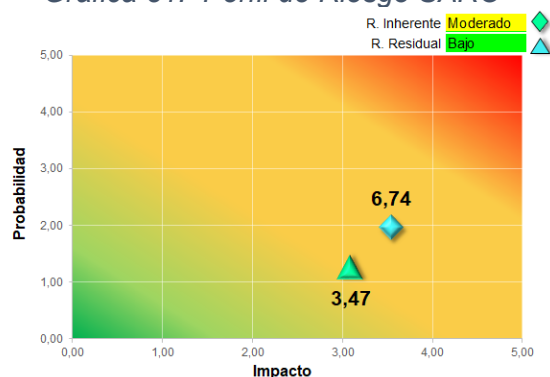
La Cooperativa cuenta con el manual de políticas de administración de riesgo operativo, de acuerdo con las instrucciones establecida en el Capítulo IV del Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera.

Perfil de Riesgo

Se diseñó una actividad dinámica, orientada y lúdica, concebida para motivar la participación de todos a través de un concurso sencillo. Esto generó un resultado satisfactorio en términos de adopción y sensibilización.

En línea con lo mencionado anteriormente, y considerando las actualizaciones surgidas a raíz de los eventos de riesgo y los procesos de auditoría, se confirma que el perfil de riesgo residual operativo es bajo y continúa dentro de los límites establecidos.

Gráfica 81. Perfil de Riesgo SARO

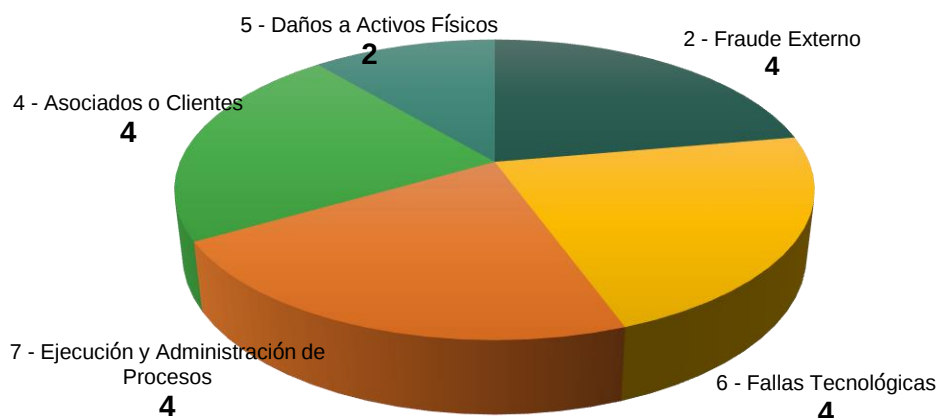


Fuente. Matriz de Riesgos SARO de Febor Entidad Cooperativa

Eventos de Riesgo

Durante el período comprendido entre enero y diciembre del 2023, se registraron 18 eventos de riesgo.

Gráfica 82. Eventos de Riesgo 2023



Fuente. Eventos de Riesgos APPSCLOUD -SIAR

De los eventos registrados, 4 corresponden a situaciones de fraude perpetradas contra los asociados al comienzo del año por terceros, quienes utilizaron diversas modalidades, como transacciones fraudulentas y suplantación de identidad. Ante los hechos, la Cooperativa implementó controles más rigurosos para verificar el destino de las transacciones e incorporó herramientas automatizadas para validar la identidad de los asociados, con el objetivo de detener estas situaciones y prevenir los incidentes similares en el futuro.



En relación con los demás eventos registrados, estos se dividen en ejecución y administración de procesos, fallas tecnológicas, daños en activos físicos y asuntos relacionados con los asociados. Respecto a estos incidentes, las áreas responsables llevaron a cabo la gestión correspondiente de los planes de acción y tratamiento del riesgo.

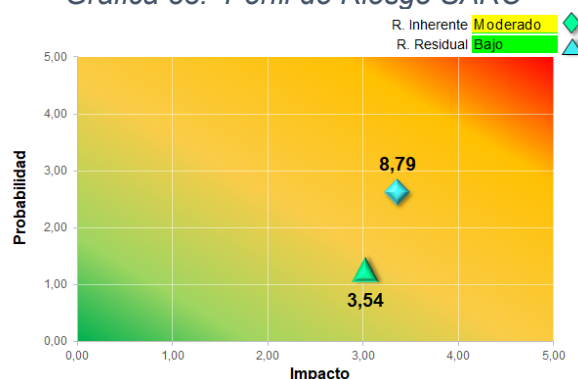
Sistema de Administración de Riesgo de Crédito

Febor cuenta con un Sistema de Administración de Riesgo para la gestión del riesgo de crédito, el cual integra las políticas, procedimientos, prácticas, metodologías y herramientas implementadas por la Cooperativa en concordancia con el Capítulo II del Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera de la SES.

Perfil de Riesgo

La Cooperativa dispone de una matriz de riesgos que permite identificar de manera objetiva los riesgos pertinentes y gestionarlos de manera integral. Se confirma que el perfil de riesgo residual de crédito es bajo y continúa dentro de los límites establecidos.

Gráfica 83. Perfil de Riesgo SARC



Fuente. Matriz de Riesgos SARC de Febor Entidad Cooperativa

Otorgamiento de créditos

Febor dispone de un modelo de originación de crédito que realiza una evaluación integral del perfil de los asociados. Este análisis abarca aspectos como la capacidad de pago, información demográfica, situación financiera, contexto socioeconómico y las condiciones específicas de los créditos solicitados.

Seguimiento y Control

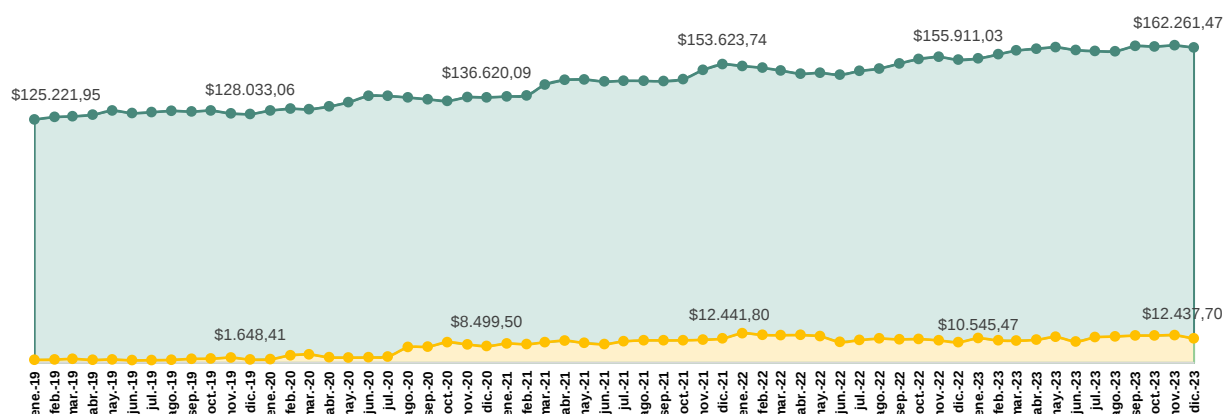
Mensualmente, se informó al Comité de Riesgos sobre todos los aspectos relevantes del sistema de gestión de riesgo de crédito. Se dio cumplimiento con el proceso de evaluación y calificación de la cartera, realizando las recalificaciones necesarias en los dos cortes establecidos por la normativa. Asimismo, se presentaron los informes detallados de seguimiento y control, que incluyen la matriz de rodamiento y cosechas, análisis de la cartera vencida por segmentos, seguimiento de la cartera de asociados



vinculados por extensión, comportamiento de los créditos reestructurados, nivel de exposición al riesgo de crédito, concentraciones, entre otros.

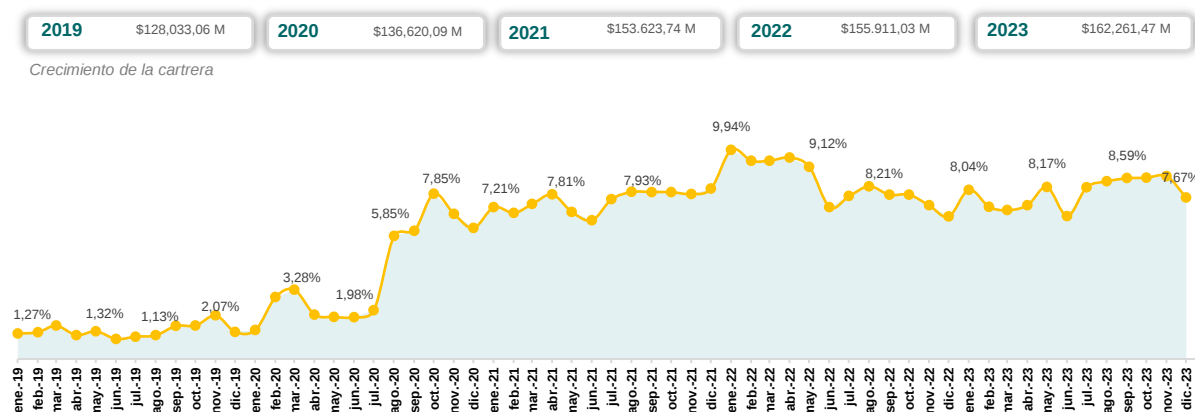
A continuación, se presenta la evolución de la cartera total y el comportamiento del índice de cartera deteriorada durante los últimos 5 años:

Gráfica 84. Comportamiento de la Cartera Total y Cartera Deteriorada (2019 -2023)



Fuente. Sistema de información Wog, 2023

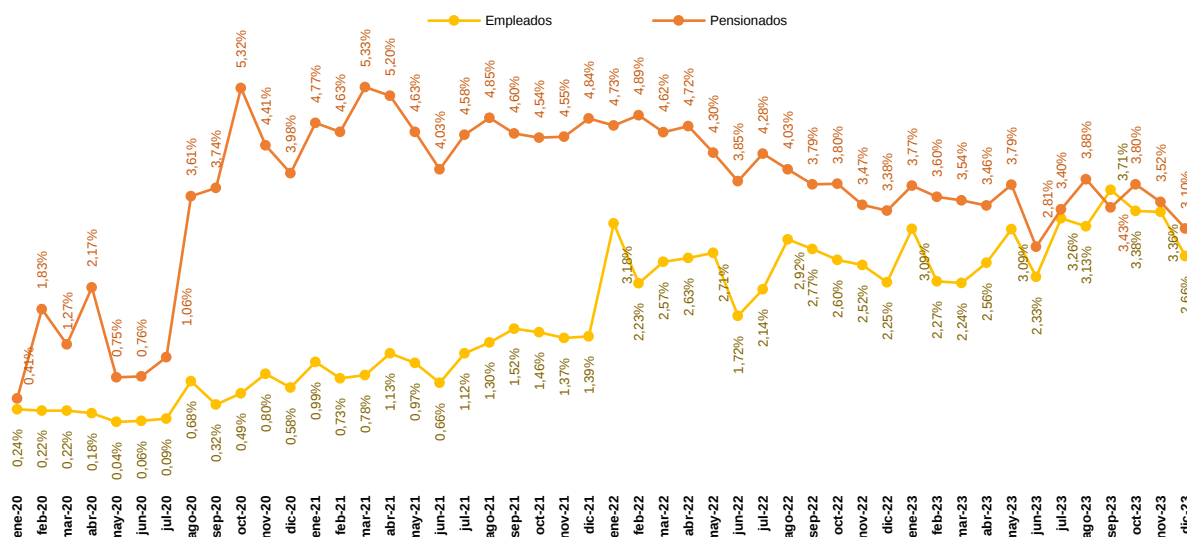
Gráfica 85. Evolución de Calidad de la Cartera (2019-2023)



Fuente. Sistema de información Wog, 2023

En la siguiente gráfica se muestra la evolución del índice de calidad de la cartera morosa por tipo de asociados entre empleados y pensionados:

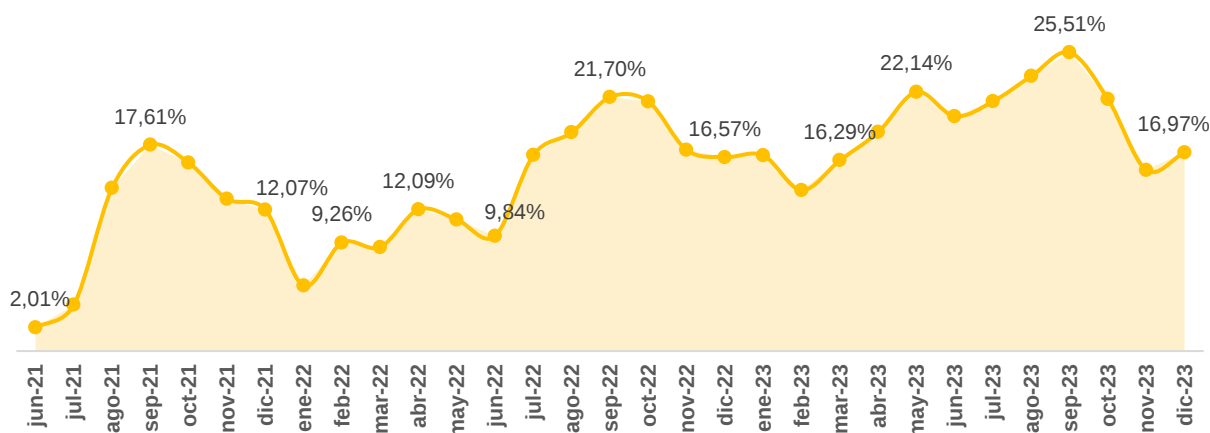
Gráfica 86. Comportamiento de la Calidad de la Cartera en Mora por ocupación



Fuente. Sistema de información Wog, 2023

Además, se llevó a cabo un monitoreo especial del comportamiento de los créditos reestructurados, denominados "Normalizaciones de cartera". Este segmento cerró con 168 obligaciones y un saldo total de \$8,564.87 millones, registrando un saldo en mora de \$1,453.38 millones, lo que representa un índice del 16,97%.

Gráfica 87. Índice de la Cartera Morosa de Créditos Reestructurados (Normalizaciones)



Fuente. Modelo Interno de Febor

Nivel de Exposición al Riesgo de Crédito

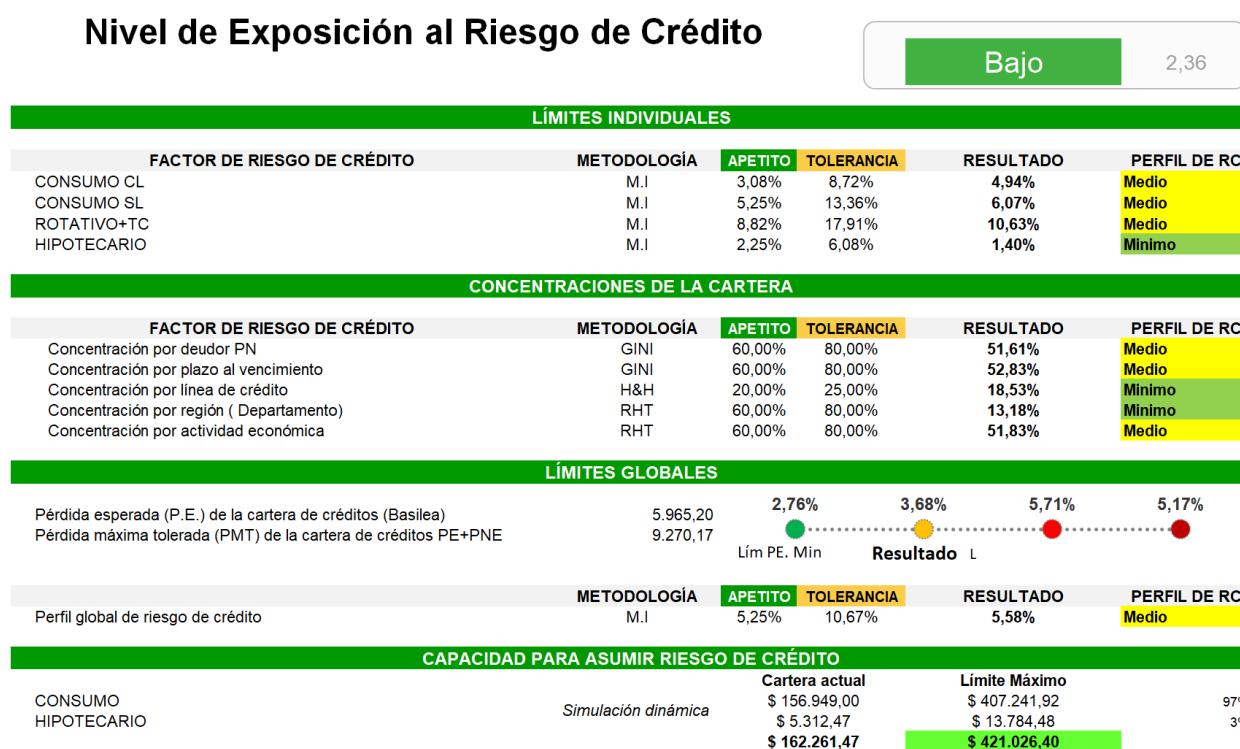
Febor tiene implementado el modelo de medición del riesgo de crédito, el cual comprende cuatro componentes clave:

- **Límites Globales:** Se basan en la probabilidad de incumplimiento de los asociados después de otorgar créditos, la pérdida esperada y la pérdida máxima tolerada.

- **Límites Individuales:** Consideran la probabilidad de incumplimiento de la cartera en modalidades como consumo, rotativo y vivienda.
- **Concentraciones de Cartera:** Analizan aspectos como persona natural, plazos de vencimiento, líneas de crédito, departamentos y actividades económicas.
- **Capacidad Máxima para Riesgo:** Determina la capacidad máxima para asumir riesgo de crédito sin infringir las normativas de solvencia mínima.

El nivel de exposición al riesgo de crédito de la Cooperativa se mantiene bajo, dentro de los límites de apetito y tolerancia aprobados por el Consejo de Administración.

Ilustración 46. Modelo Nivel de Exposición al Riesgo de Crédito



Fuente. Modelo Interno de Febor

Pérdida Esperada

En el 2023 la Cooperativa continuó con el reporte pedagógico para el cálculo del deterioro a través de la metodología de la pérdida esperada (PE), de acuerdo con el cronograma establecido por la SES la fase pedagógica extendida hasta julio del 2024.

Gráfica 88. Cálculo de Pérdida Esperada PE



Fuente. Modelo Interno Febor

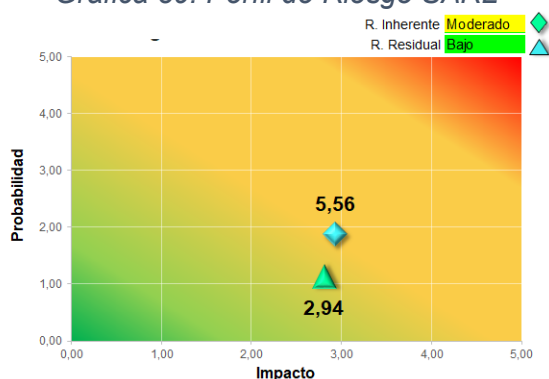
Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez

Febor cuenta con el sistema de administración de riesgo de liquidez implementado y funcionando de acuerdo con lo reglamentado en el Capítulo III del Título V de la Circular Básica Contable y Financiera y sus respectivos anexos.

Perfil de Riesgo

La Cooperativa cuenta con una matriz de riesgos para determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes, y así mismo, gestionarlos, integrando diferentes metodologías tanto internas como las sugeridas por la Superintendencia de Economía Solidaria. Se confirma que el perfil de riesgo residual del riesgo de liquidez es bajo y continúa dentro de los límites establecidos.

Gráfica 89. Perfil de Riesgo SARL

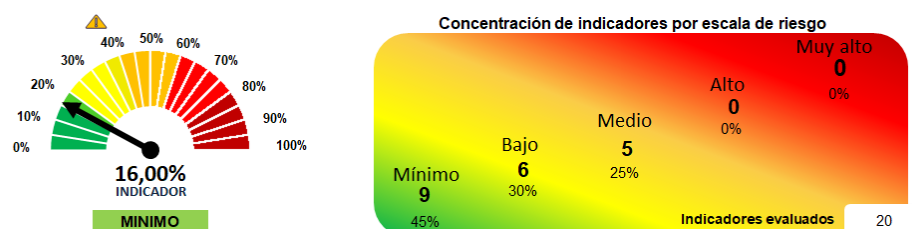


Fuente. Modelo Interno Febor

Nivel de exposición al Riesgo de Liquidez

La Cooperativa evaluó mensualmente los indicadores de alerta temprana que consolidan el nivel de exposición al riesgo de liquidez, el cual se situó en nivel de riesgo mínimo.

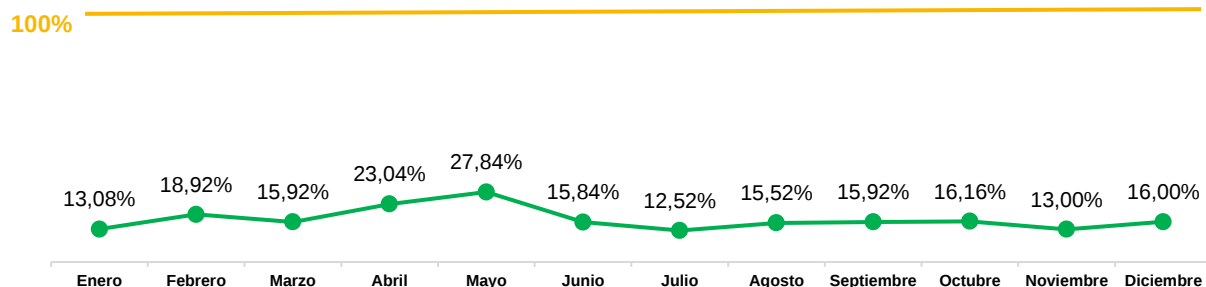
Tabla 15. Modelo Nivel de Exposición al Riesgo de liquidez



Nombre del Indicador	Metodología	Fórmula	Nivel riesgo	Scoring	Resultado	Lte	Apetito	Tolerancia
IRL	SES	Anexo Técnico IRL	MINIMO	0	2,47	<=	1	1,5
Indice de cartera vencida	SES	Cartera vencida / Cartera bruta	MEDIO	1,60%	7,67%	<=	5,25%	10,67%
Retiro máximo probable de aportes	Modelo interno RMP	VAR.Cálculo de volatilidad	BAJO	0,24%	4,35%	<=	4,75%	5,11%
Retiro máximo de ahorro voluntario	Modelo interno RMP	VAR.Cálculo de volatilidad	MEDIO	0,48%	17,93%	<=	15,21%	19,23%
Retiro máximo DAES	Modelo interno RMP	VAR.Cálculo de volatilidad	MEDIO	0,48%	0,50%	<=	0,40%	0,78%
Concentración CDAT según vencimiento	Modelo interno	H&H	MINIMO	0,00%	17,45%	<=	20,00%	25,00%
Concentración 50 mayores depositantes persona natural	Modelo interno - Fogacoop	Agrupación de depositantes por saldo a capital	BAJO	0,08%	20,28%	<=	40,00%	60,00%
Concentración mayor depositante persona natural	Modelo interno	Límite 25% PT Mayor depositante	MINIMO	0,00%	5,36%	<=	20,00%	25,00%
Concentración mayor aportante persona natural	SES -CBCF 2021	Límite 10% sobre los aportes sociales	MINIMO	0,00%	0,05%	<=	5,00%	10,00%
Concentración mayor deudor	SES -CBCF 2021	Límite 10% PT Mayor	MINIMO	0,00%	1,48%	<=	5,00%	10,00%
Concentración de ahorros	Modelo interno - GINI	Agrupación de ahorros mes a mes	MEDIO	0,32%	62,68%	<=	60,00%	80,00%
Estructura de Balance	Modelo interno	Activos productivos/Pasivos con costo	MINIMO	0,00%	136,12%	>=	140,00%	120,00%
Margen Financiero Bruto	Modelo interno	Σ Tasa implícita activos prod/ Σ Tasa implícita pasivos prod	MINIMO	0,00%	7,98%	>	8,00%	5,00%
Descalce de vencimientos	Modelo interno	Σ Vida media activos prod/ Σ vida media pasivos prod	BAJO	0,40%	3497,42%	<=	2400,00%	3600,00%
Desfase tasa de crecimiento	Modelo interno	(sum act hoy/activo ayer)/(pasivos hoy/ayer)	MINIMO	0,00%	1,00%	<=	0,00%	-2,00%
Renovación de CDAT	Modelo interno	Renovaciones / vencimientos	BAJO	0,40%	81,04%	>=	80,00%	70,00%
Cobertura Global	Modelo interno	Activos líquidos netos / RPMD + proveedores + Gastos financieros	BAJO	3,00%	97,62%	>=	150,00%	120,00%
Capacidad de caja	Modelo interno	Cupos disponibles / RMP	MEDIO	6,00%	582,36%	>=	1000,00%	500,00%
Cubrimiento primario	SES	Fondo de Liquidez / Depósitos Totales	BAJO	3,00%	10,33%	>=	11,00%	10,00%
Cobertura Caja y Bancos (N meses)	Modelo interno	Σ Saldos Caja y bancos / Pagos tesorería 1 Mes	MINIMO	0,00%	380,03%	>	300,00%	250,00%

Fuente. Modelo Interno de Febor

Gráfica 90. Seguimiento mensual Nivel de Exposición al Riesgo de liquidez 2023



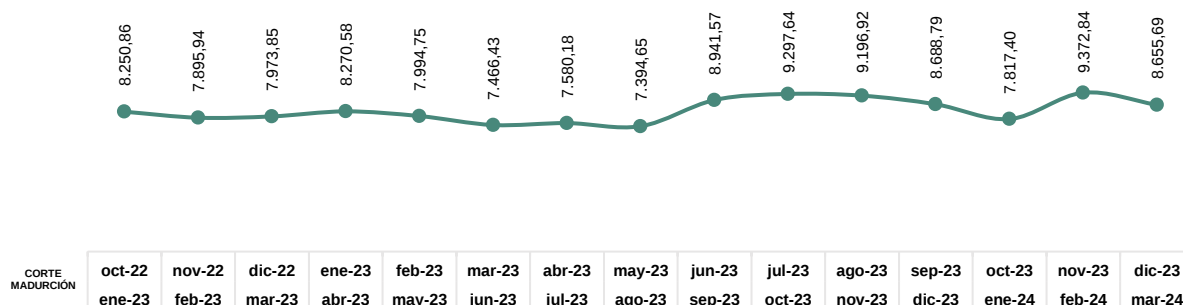
Fuente. Modelo Interno de Febor

Brechas de Liquidez e IRL

La Cooperativa gestionó de manera responsable el riesgo de liquidez al que se encuentra expuesta de manera natural por el desarrollo del negocio financiero, monitoreando el requerimiento de liquidez mediante los flujos de caja, el Indicador de Riesgo de Liquidez – IRL y el comportamiento de brechas de liquidez en las bandas de tiempo establecidas por la SES, concluyendo que la entidad cuenta con los recursos necesarios para cubrir su operación normal.

A continuación, se presenta el seguimiento de las brechas acumuladas trimestralmente. Es importante resaltar que no se evidencia exposición al riesgo de liquidez, lo que se traduce en la capacidad anticipada de cubrimiento en este horizonte temporal.

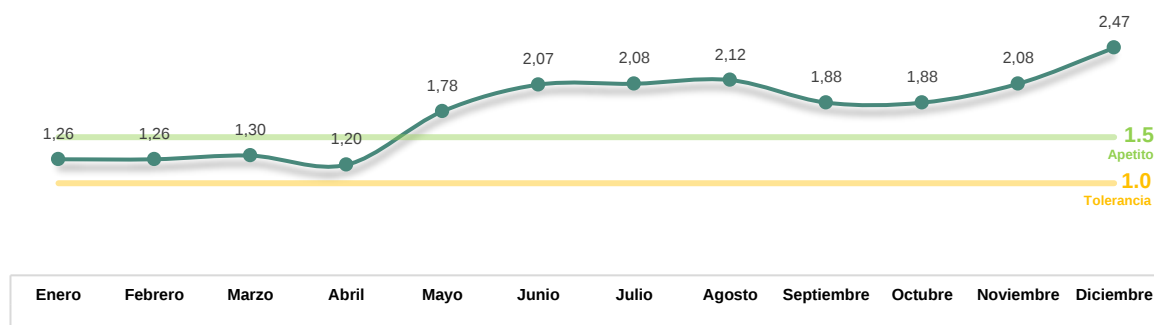
Gráfica 91. Brecha de liquidez acumulada trimestralmente 2022-2023



Fuente. Modelo Interno de Febor

El Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) se mantuvo dentro de los límites exigidos por la SES y dentro de los umbrales aceptables por la Cooperativa a lo largo del año; y se prospecta que la Cooperativa continuará para el 2024 con niveles adecuados para garantizar la liquidez de sus operaciones financieras.

Gráfica 92. IRL - Indicador de Riesgo de Liquidez 2023



Fuente. Modelo Interno de Febor

La siguiente tabla presenta el resultado de la evaluación de cobertura del IRL a cierre de diciembre en relación con los vencimientos previstos de los CDATs para los próximos 2 meses, clasificados por segmentos de ahorradores. En el contexto de los retiros proyectados en función de los plazos de vencimiento, se observó que la

cobertura de liquidez varía en un rango comprendido entre el 1,76 y el 2,39. Es importante destacar que estos valores se mantienen dentro de los márgenes de cumplimiento esperados.

Tabla 16. Evaluación de cobertura del IRL

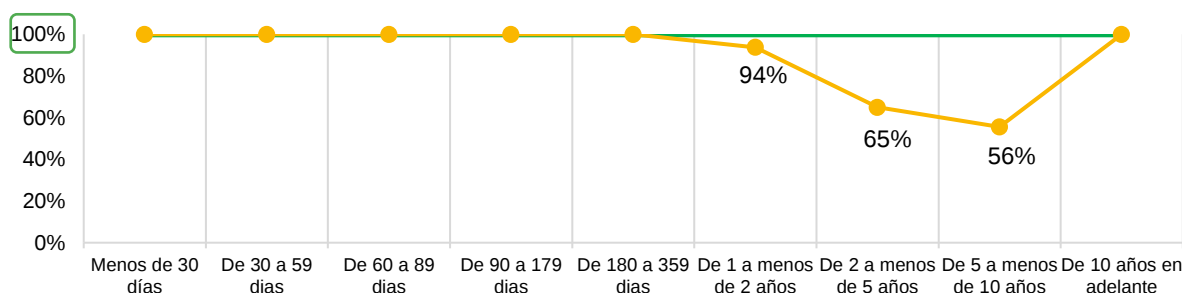
Grupos	Saldo total	Vencimientos 2 meses (sin renovación)	IRL (razón)
Mayor Ahorrador CDAT	\$ 1.979,90	\$ 580,31	2,39
Grupo 5 Ahorradores CDAT	\$ 5.650,99	\$ 1.031,36	2,34
Grupo 10 Ahorradores CDAT	\$ 8.918,71	\$ 2.063,83	2,21
Grupo 20 Ahorradores CDAT	\$ 13.486,99	\$ 3.651,66	2,02
Grupo 50 Ahorradores CDAT	\$ 21.941,73	\$ 5.747,43	1,76

Fuente. Modelo Interno de Febor

Fuentes de Fondeo de la cartera de crédito

La cartera de la Cooperativa está respaldada por fuentes internas de financiamiento estables a corto, mediano y largo plazo. Estas fuentes incluyen el capital social, la reserva de protección de aportes, los fondos de destinación específica, los excedentes y los depósitos de los asociados.

Gráfica 93. Cobertura de la cartera por plazos (fuentes de fondeo)



Fuente. Modelo Interno de Febor

Tabla 17. Cobertura de la cartera por fuente

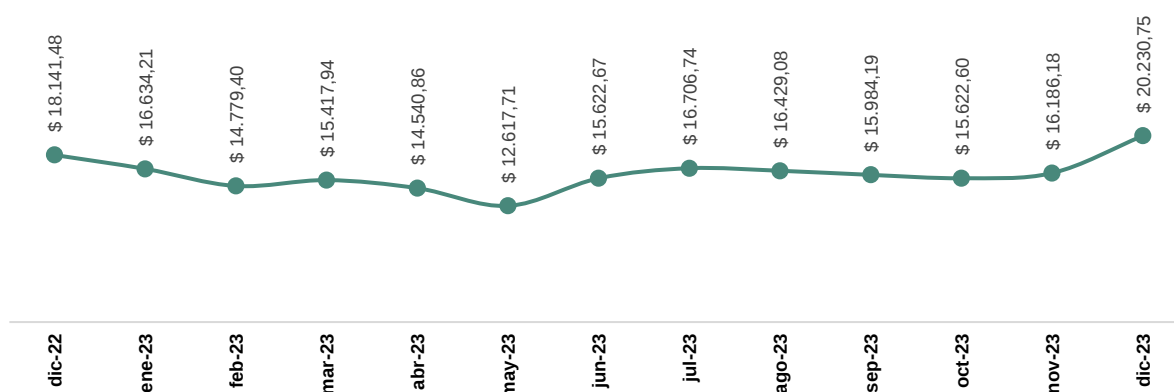
Tipo	Fuente de fondeo	Menos de 30 días	De 30 a 59 días	De 60 a 89 días	De 90 a 179 días	De 180 a 359 días	De 1 a menos de 2 años	De 2 a menos de 5 años	De 5 a menos de 10 años	De 10 años en adelante
Corto plazo	Ahorro Voluntario	\$ 11.386,39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Corto plazo	Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Al vencimiento	Depósito CDAT	\$ 6.319,30	\$ 6.206,26	\$ 5.607,81	\$ 13.485,78	\$ 8.773,77	\$ 515,79	\$ -	\$ -	\$ -
Al vencimiento	Ahorro Contractual	\$ 402,24	\$ 162,89	\$ 19,14	\$ 271,98	\$ 177,79	\$ 86,81	\$ 199,43	\$ 60,80	\$ 12,09
Largo plazo	Depósito de Ahorro Especial DAES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.982,54	\$ 13.847,92	\$ -
Largo plazo	Fondo de Liquidez	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.044,87	\$ 4.044,87	\$ 4.044,87	\$ -
Largo plazo	Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.830,09	\$ 5.967,60
Largo plazo	Reserva de protección de aportes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.590,23	\$ 3.266,24
Largo plazo	Fondos de destinación específica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ 0,00
Fin año	Excedentes	\$ 4.270,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente. Modelo Interno de Febor

Evolución de los ALN

La evolución de los Activos Líquidos Netos (ALN) al cierre del 2023, en comparación con el cierre del 2022, reveló un incremento de \$2.089,26 millones. Este aumento refleja una tendencia positiva en la capacidad de la Cooperativa para generar y mantener activos líquidos disponibles, lo que fortalece su posición financiera y su capacidad para hacer frente a posibles contingencias y demandas de liquidez.

Gráfica 94. Evolución Activos Líquidos netos

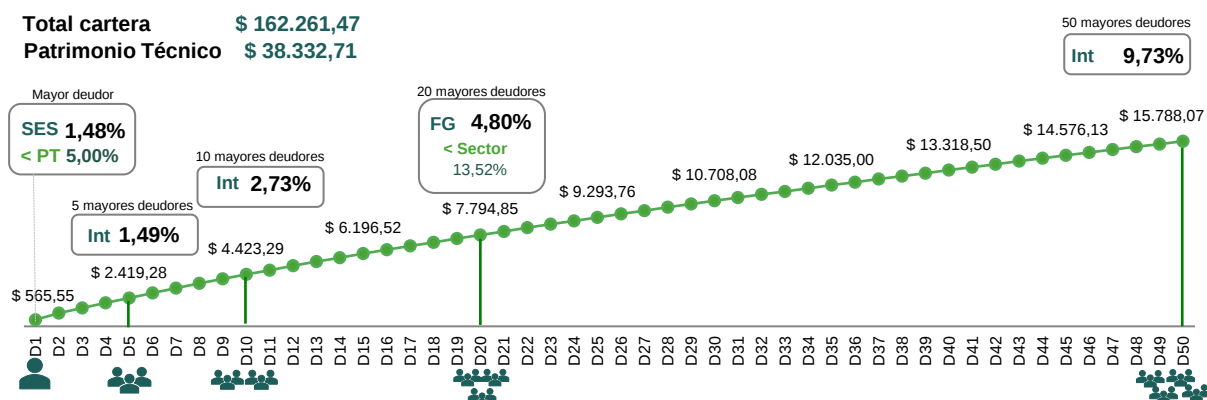


Fuente. Modelo Interno de Febor

Seguimiento de las concentraciones

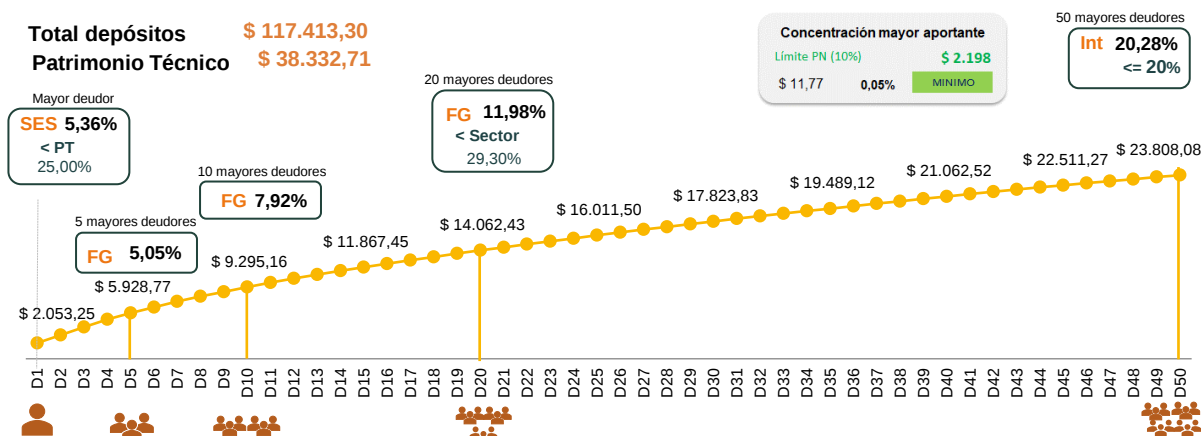
La Cooperativa realiza un seguimiento mensual de los límites de concentración tanto en su cartera como en los depósitos y aportes. En las siguientes imágenes se muestra la concentración de saldos por grupos y se concluye que tanto la concentración de ahorros como la de la cartera se mantienen en un nivel de riesgo bajo, ya que se sitúan por debajo de los límites establecidos por la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) y por Fogacoop (FG).

Gráfica 95. Concentración de cartera



Fuente. Modelo Interno de Febor

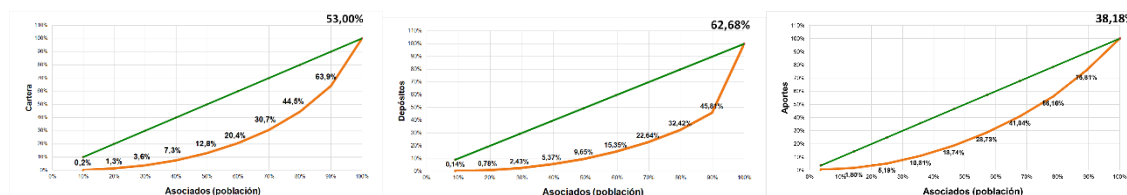
Gráfica 96. Concentración de ahorros



Fuente. Modelo Interno de Febor

Del mismo modo, se lleva a cabo un análisis de la concentración de ahorros, cartera y aportes utilizando el coeficiente Gini, un método desarrollado por el estadístico Corrado Gini en 1912 que es ampliamente reconocido por medir la desigualdad en diversos ámbitos económicos. En cuanto a los niveles de concentración para ahorros y cartera, se sitúan en un riesgo medio, dentro del rango entre los niveles de apetito (60%) y tolerancia (80%) aprobados por el Consejo de Administración. En lo que respecta a los aportes, el nivel de concentración se considera de riesgo bajo, lo cual está en línea con la naturaleza del producto.

Gráfica 97. Concentración de ahorros por coeficiente de Gini

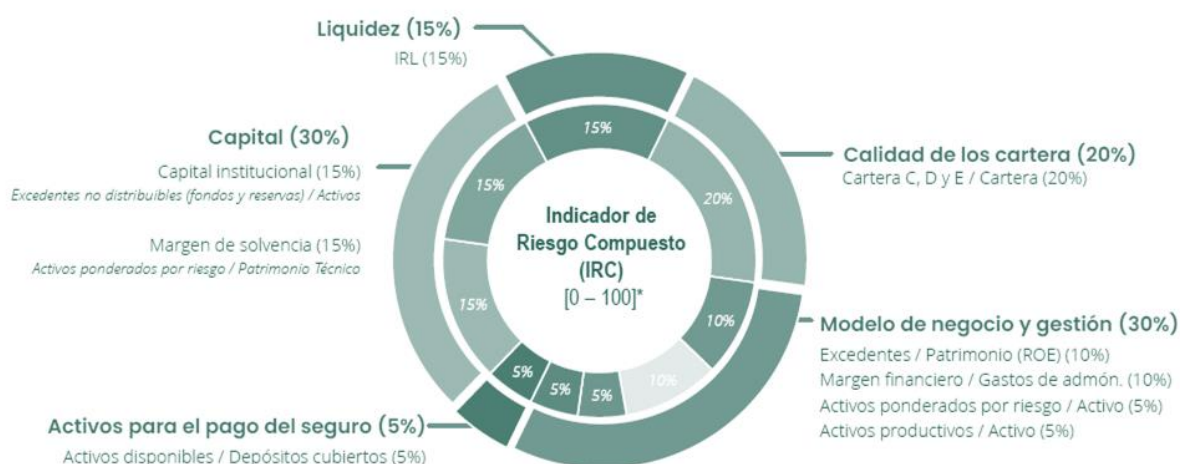


Fuente. Modelo Interno de Febor

Indicador de Riesgo Compuesto – IRC de Fogacoop

El Índice de Riesgo Compuesto (IRC) es un indicador que evalúa el perfil de riesgo de una cooperativa desde la perspectiva del asegurador de depósitos, con valores que oscilan entre 0 (riesgo mínimo) y 100 (riesgo máximo). Este índice se compone de 9 razones financieras distribuidas en 5 secciones. A continuación, se detallan cada una de estas secciones, junto con sus respectivas razones, participación y límites establecidos.

Ilustración 47. Indicador de Riesgo Compuesto



Fuente. Fogacoop

La Cooperativa realizó las mediciones pertinentes de los indicadores que integran la evaluación de riesgo. Al cierre de diciembre, se registró un puntaje de 43 sobre 100. La menor percepción de riesgo que genera Febor frente a la aseguradora implicó un ahorro en el valor de la prima por \$109,57 millones frente a lo que habría tenido que pagar si su IRC fuera de 50 puntos (valor esperado por el asegurador).

En la siguiente gráfica se presenta el valor de la prima pagada en relación con el total de depósitos y el IRC.

Tabla 18. Prima Fogacoop

Año	Mes	Pago	Depósitos	IRC
2022	Septiembre	\$ 150,71	\$ 117.285,46	57
	Diciembre	\$ 129,18	\$ 115.852,40	43
2023	Marzo	\$ 129,79	\$ 117.458,33	42
	Junio	\$ 126,98	\$ 117.840,51	40
	Septiembre	\$ 135,67	\$ 119.010,00	45
	Diciembre	\$ 97,76	\$ 119.955,50	43

Fuente. Fogacoop

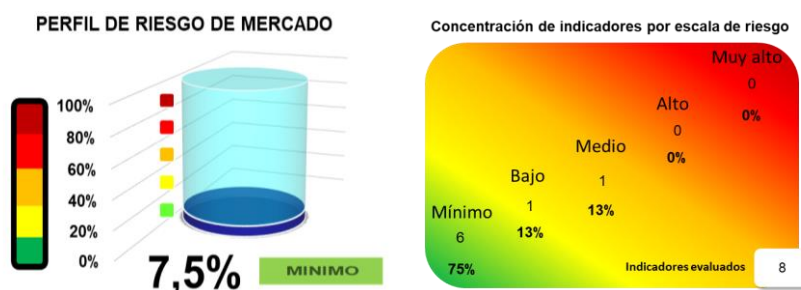
Sistema de Administración de Riesgo de Mercado

Exposición al Riesgo de Mercado

Febor cuenta con el manual de políticas de administración de riesgo de mercado, reglamentado con los lineamientos normativos del Capítulo V del Título V de la Circular Básica Contable y Financiera. Tiene implementado un modelo para evaluar el perfil de riesgo de mercado, que consiste en la consolidación de una serie de indicadores que permiten evaluar en conjunto el nivel de riesgo que puede llegar a presentar la entidad a partir de los resultados obtenidos por cada uno. Este modelo integra indicadores de concentración bajo el índice de H&H y RHT, concentración de recursos por categorías de riesgo según metodología CAMEL, VaR global diversificado de acuerdo con el modelo estándar propuesto por la SES y su Anexo 1, la rentabilidad ajustada al riesgo y la duración Macaulay que es la media ponderada de los plazos del portafolio de inversión.

El perfil de riesgo de mercado es mínimo, tal como se presenta en la siguiente imagen:

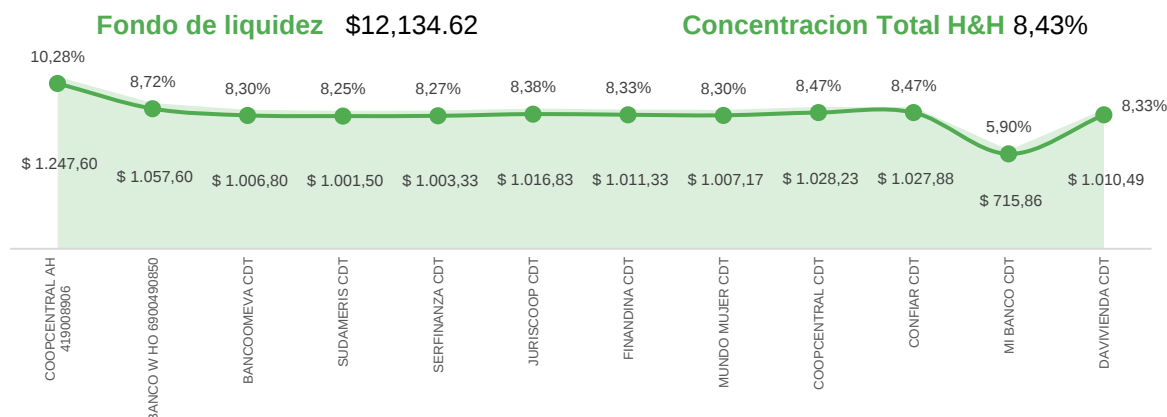
Ilustración 48. Modelo Nivel de Exposición al Riesgo de Mercado



Fuente. Modelo Interno de Febor

Dentro del portafolio de inversiones, se ha implementado una estrategia de diversificación que abarca distintas entidades financieras, con el fin de mitigar riesgos y maximizar rendimientos. La distribución del portafolio es la siguiente:

Gráfica 98. Concentración de H&H Fondo de Liquidez



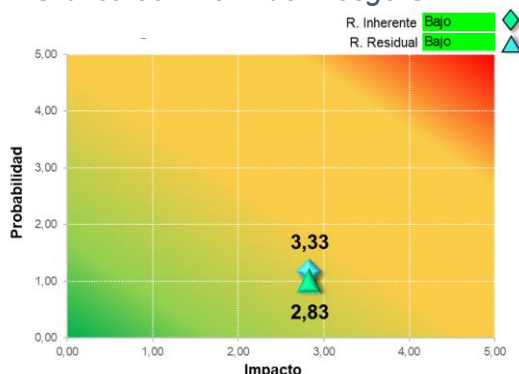
Fuente. Modelo Interno de Febor



Perfil de Riesgo

La Cooperativa cuenta con una matriz de riesgos para determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes, y así mismo, gestionarlos integrando diferentes metodologías tanto internas como las sugeridas por la SES.

Gráfica 99. Perfil de Riesgo SARM



Fuente. Matriz de Riesgos SARM de Febor Entidad Cooperativa

CONTROL INTERNO

Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia es uno de los órganos de control de Febor Entidad Cooperativa. Su labor abarca la revisión meticulosa de las actividades financieras y operativas, asegurando la transparencia y el cumplimiento de la normatividad.

Durante el 2023, la Junta de Vigilancia adelantó el seguimiento periódico a las actividades desarrolladas por la Cooperativa y que son de su competencia, de acuerdo con la normatividad existente bajo un enfoque de control, velando por la atención oportuna a los requerimientos de los asociados y la eficiente administración y funcionamiento, para asegurar el cumplimiento del Estatuto Social, dejando constancia de las actividades en acta.

Auditoría interna

La auditoría interna en Febor constituye una actividad respaldada por criterios fundamentados en la independencia, autonomía y objetividad, dando cumplimiento al cuarto principio del cooperativismo. Esta área se propone evaluar y propender por la mejora continua de las operaciones.

El Comité de Auditoría de Febor informa al Consejo de Administración y a la Gerencia del cumplimiento procedimental y normativo de las actividades ejecutadas en la Entidad. Para este propósito, anualmente establece un plan de trabajo que busca monitorear y evaluar los procesos con el fin de determinar su grado de cumplimiento. Además, este proceso está diseñado para identificar oportunidades de mejora que





puedan implementar los responsables de cada área. Esta interacción permite adoptar acciones que fomenten el mejoramiento continuo, asegurando el cumplimiento normativo, la prevención de riesgos y la presentación de información consistente en informes internos y externos.

Durante el 2023, el área realizó auditorías a los sistemas y procesos de Febor. Esto incluyó la administración de riesgos en sus distintas modalidades (SIAR, SARM, SARL, SARLAFT, SARC, SARO), así como los procesos misionales y de apoyo, como también al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

Ilustración 49. Imagen Auditorías realizadas



Fuente: Informes Comité de Auditoría

Adicionalmente, mes a mes se realiza seguimiento a:

- La radicación de actas de comités internos, Junta de Vigilancia y Consejo de Administración.
- A los movimientos de las tarjetas de crédito asignadas a la administración.
- El envío de reportes a la UIAF y centrales de riesgo.
- El envío de reportes a la Superintendencia de Economía Solidaria y Fogacoop.
- El envío de respuesta a informes de entes de control.
- Control del manejo del efectivo en caja.
- Seguimiento a las partidas pendientes de conciliación.
- Seguimiento a la aplicación de las tasas de colocación y captación vigentes y aprobadas por el Consejo de Administración.
- Tiempos y calidad de respuestas a las PQRSF.



CUMPLIMIENTO DE NORMAS



Fieles al cumplimiento de las normas relativas a la propiedad intelectual y sobre derechos de autor, Febor Entidad Cooperativa dispone de planes y programas de capacitación que versan sobre esta materia dirigidos a empleados y asociados.

En ese sentido, las adquisiciones que realiza la Cooperativa se apegan a lo dispuesto en las normas colombianas y al Manual de Compras vigente, donde se constata el monto de las compras y se aplican las disposiciones contractuales a las que haya lugar. Por otro lado, cada uno de los programas, aplicativos, software o cualquier otro producto cibernético que se utilice para el desarrollo de las operaciones han sido legítimamente adquiridos con proveedores inscritos y verificados, de manera que, se cuenta con el licenciamiento actualizado para el uso de los mismos, el inventario donde consta el listado de equipos de cómputo y de comunicaciones, así como los controles para el seguimiento de su instalación.

En igual medida, mediante Resolución 086 del 23 de abril del 2022, el Consejo de Administración expidió el Manual de Políticas de Seguridad de la Información, bajo el entendido de que la información que pertenece a los asociados constituye un valioso activo para la Cooperativa, dado que permite el desarrollo continuo de la misión y el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En ese contexto, aplica rigurosamente lo preceptuado en la Ley 1581 del 2012 y su Decreto Reglamentario sobre la creación, administración y preservación de las bases de datos.

Febor Entidad Cooperativa mantiene pólizas que amparan los activos de la entidad contra todo riesgo; de tal suerte que la cartera cuenta con un amparo por siniestros de 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.

Adicionalmente, la Cooperativa liquida adecuadamente los aportes que alimentan el Sistema General de Seguridad Social, calculando las bases de cotización y los descuentos programados sobre la nómina de sus trabajadores en línea con lo señalado en la Ley 100 de 1993, la Ley 1393 del 2010 y demás normas concordantes. Para la liquidación y pago de estos rubros, Febor se vale de la Planilla Integral de Liquidación de Aportes (PILA), sin que existan irregularidades de orden contable. Simultáneamente, la Cooperativa declara que no existen yerros en los datos de los



afiliados al Sistema General de Seguridad Social, encontrándose a paz y salvo por este concepto, en cumplimiento de lo previsto en los Artículos 11 y 12 del Decreto 1406 de 1999



HECHOS SOBREVINIENTES

A inicios del 2024, la Junta Directiva del Banco de la Republica decidió por unanimidad reducir la tasa de intervención en 25 pb, situándola en el 12,75%. Esta noticia es determinante para la evolución de la actividad económica que desarrolla la Cooperativa puesto que acarreará decisiones que impactaran las tasas de colocación y captación de recursos.

Lo anterior, ha de estar en línea con la dinámica del mercado actual y la limitación que se presenta en los hogares de cara al consumo pues su capacidad de pago se ha restringido y se observa una aversión al crédito. Es así como, en aras de sensibilizar una cultura de pagos que contribuya a la solidez financiera de las Cooperativas que la Superintendencia de Economía Solidaria expidió la Circular No. 54 del 05 de diciembre del 2023, a través de la que se pretende mitigar el riesgo que pesa sobre la calidad de la cartera ante escenarios de incertidumbre que conduzcan a una cesación de pagos por parte de los asociados y un consecuente aumento del indicador de morosidad.

En virtud de este instrumento legal, se modificó transitoriamente la Circular Básica Contable y Financiera para brindarle a las organizaciones solidarias la oportunidad de cambiar las condiciones inicialmente pactadas de los créditos con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación ante el potencial o real deterioro de su capacidad de pago, sin que estos ajustes sean considerados como una reestructuración en los términos señalados en el numeral 5.2.3.3, del capítulo II, Título IV de la precitada circular. Para proceder en ese sentido, el deudor no debe haber presentado durante los últimos 6 meses una mora mayor a 90 días para las modalidades de microcrédito y consumo; y 120 días para las modalidades de comercial y vivienda.

Así pues, estas modificaciones son cruciales para gestionar una estrategia de cobranza para el 2024 que permita aliviar y recuperar la salud financiera de los asociados morosos.

EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL NEGOCIO



Febor Entidad Cooperativa es un negocio en marcha especializada en servicios de ahorro y crédito, cuenta con una sólida estructura financiera y sus indicadores son estables y positivos, que la mantienen dentro de los niveles de riesgo bajo. Tiene una perspectiva de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

En su compromiso, Febor sigue resaltando dentro del modelo cooperativo, el cual genera valor para sus asociados a través de políticas de bienestar y transferencia solidaria permanente. Todo esto se combina con una gestión eficiente de los recursos y una experiencia de servicio satisfactoria para los asociados.

Durante el 2024, la Cooperativa enfocará sus esfuerzos en la práctica de sus principios, llevando a cabo la elección de Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité de Apelaciones en el marco de la Asamblea General Ordinaria de Delegados.

Continuará promoviendo la asociatividad para incrementar su base social y la utilización preferente de sus canales y servicios por parte de esta, asegurando la calidad, eficiencia y seguridad en todos los servicios que ofrece.

Febor reitera su compromiso de procurar la mayor satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y el desarrollo integral de los asociados, sus familias y la comunidad.





¡Contamos contigo, cuenta con nosotros!