



COOPERATIVA EMPRESARIAL DE AHORRO Y CRÉDITO – COOVITEL

CALIFICACIÓN INICIAL

Acta Comité Técnico No. 446
Fecha: 10 de mayo de 2019

FORTALEZA INSTITUCIONAL	A- (A MENOS)
PERSPECTIVA	ESTABLE

Fuentes:

- Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito – Coovitel
- Superintendencia de la Economía Solidaria.

Miembros Comité Técnico:

Javier Alfredo Pinto Tabini
Iván Dario Romero Barrios
Nelson Hernán Ramírez

El Comité Técnico de Calificación de **Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores** asignó la calificación **A- (A Menos)** a la **Fortaleza Institucional** de la **Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito - Coovitel**.

La calificación **A- (A Menos)** indica que el desempeño operacional, institucional y financiero, así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de la cooperativa es bueno. Esto le permite contar con adecuados mecanismos de promoción e integración de la cultura solidaria para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

Nota. Para **Value and Risk Rating S.A.** la Fortaleza Institucional de las cooperativas no es comparable con las calificaciones de Deuda de Corto y Largo Plazo, pues no evalúa la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones con terceros, ya que se enfoca, principalmente, en el desempeño institucional y la gestión social.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DE LA CALIFICACIÓN

Los motivos que soportan la calificación otorgada a la Fortaleza Institucional de la **Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito**, en adelante **Coovitel** son:

- **Posicionamiento y direccionamiento estratégico.** La Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito – Coovitel es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objeto social es satisfacer las necesidades de sus asociados y su núcleo familiar, mediante planes de ahorro y acceso a recursos de crédito con diferentes propósitos. Su domicilio principal está en Bogotá y además, cuenta con ocho oficinas regionales en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué, Manizales y Medellín. Asimismo, mantiene diferentes canales de recaudo, entre los que sobresalen: la red de corresponsales bancarios y no bancarios, convenios con la Red Cooperativa Visionemos, débito automático, datáfonos, botón PSE, los cuales favorecen la calidad de la atención al cliente y afiliados, así como su competitividad.

Value and Risk destaca que Coovitel cuenta con más de 50 años de trayectoria en el sector solidario, así como una activa participación en los órganos de administración de diferentes organizaciones gremiales como: la Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras (Fecolfin), la Asociación Colombiana de Cooperativas (Ascoop) y la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas (ACI), en esta última, a través de la junta

Contactos:

Kelly Córdoba Sepúlveda
Kelly.cordoba@vriskr.com

Tatiana Barrera Vargas
Erika.barrera@vriskr.com

Luis Fernando Guevara Otálora
luisfguevara@vriskr.com

PBX: (571) 526 5977
Bogotá (Colombia)



directiva del Comité Regional de Cooperativas Financieras y Bancos Cooperativos (Cofia). Aspectos que, benefician la transferencia de conocimiento y la adopción de las mejores prácticas del mercado.

De otro lado, una de las principales ventajas competitivas de Coovitel es su estrategia denominada “retorno solidario”, que busca la maximización de la rentabilidad de los asociados vía beneficios y auxilios, a la vez que permite medir la gestión socioeconómica realizada y contribuye con los niveles de fidelización y retención de usuarios. En opinión de la Calificadora, esto le ha permitido consolidar su capital solidario y mantener una base social estable en el tiempo.

La Cooperativa ha definido un plan estratégico para el periodo 2016 – 2020, el cual se fundamenta en: desarrollar una oferta de valor diferenciadora, incrementar su posicionamiento en el mercado, contar con talento humano competente y una infraestructura tecnológica a la vanguardia, al igual que gestionar eficientemente los recursos y finalmente, lograr su sostenibilidad financiera en el tiempo. Al respecto, durante el último año, la entidad logró ejecutar el plan de expansión enfocado a clientes de riesgo moderado, por medio del fortalecimiento de los convenios con diversas pagadurías y su fuerza comercial interna y externa, a través de su especialización según los nichos de mercado definidos. Asimismo, obtuvo la certificación en la norma ISO 9001:2015 para el proceso de libranzas, mejoró los canales de recaudo y avanzó en la implementación de los sistemas de administración de riesgos (SARs).

Por su parte, para 2019 proyecta profundizar las relaciones con el sector corporativo, crear otros productos acordes con las necesidades y preferencias de los asociados y alcanzar una mayor especialización de su fuerza comercial. En este sentido, la Calificadora pondera la clara definición de metas y estrategias, alineadas a los cambios del entorno, los requerimientos del negocio y los objetivos de sus grupos de interés, al igual que los logros alcanzados en los últimos años, que mejoran su posicionamiento y la promoción de la cultura solidaria, en beneficio de su fortaleza institucional.

- **Gestión social.** Acorde con los principios del cooperativismo, Coovitel realiza actividades con impacto social tendientes a mejorar el desarrollo integral de sus asociados, sus familias, los colaboradores y la comunidad en general. En línea con lo anterior y como parte de su plan estratégico, en el último año, Coovitel creó la Coordinación de Gestión de Asociados¹, enfocada a la estructuración de programas de fidelización y de bienestar. De esta manera, mantiene esquemas de solidaridad, educación y asistencia mutua (vía auxilios de fallecimiento o pólizas colectivas), los cuales en el último año, representaron una inversión por \$2.275 millones.

De igual forma, la Cooperativa ha aunado sus esfuerzos en suministrar la mayor cantidad posible de beneficios a los afiliados, con un impacto sobre 14.097 personas en 2018, las cuales accedieron a los programas de educación, recreación y cultura, definidos en la

¹ Dicha dependencia hacía parte de la Jefatura de Mercadeo y Gestión de Asociados.



estrategia “Terapia de la Felicidad”. Asimismo, otros 17.000, mediante los productos de protección como pólizas de vida (incluye deudores), exequiales y colectivas.

Value and Risk destaca los esquemas de beneficios entregados a los asociados, los cuales se realizan de manera anticipada al cierre del ejercicio fiscal, con el fin lograr un mayor retorno sobre los aportes y la creación de valor económico. En este sentido, sobresale que, de acuerdo con la información suministrada, durante 2018 la inversión realizada por asociado activo con productos de ahorro y crédito, con asistencia a las jornadas educativas y de bienestar, ascendió a \$341 mil, con una rentabilidad cercana al 41%. Estrategias que, en opinión de la Calificadora, le permiten fortalecer su presencia y reconocimiento en el mercado, así como incentivar la fidelización y el crecimiento de su base social.

- **Evolución de asociados y capacidad patrimonial.** En los últimos cinco años, Coovitel ha mantenido una tasa anual de crecimiento (CAGR) de sus afiliados de 2,43%, hasta totalizar 6.973 en 2018. De estos, se resalta su antigüedad (10,06 años en promedio), aspecto que da prueba de la idoneidad de las estrategias de retención de la base social, aunque evidencia retos en el establecimiento de campañas de comercialización más robustas enfocadas a su nicho de mercado, con el objetivo de incrementar su base de asociados, sin afectar los niveles de riesgo, y alcanzar un mayor número de productos de crédito por cliente (1,39 productos por asociado en 2018).

De otra parte, al cierre de 2018, Coovitel ocupó la posición número 28 dentro de las 181 cooperativas de ahorro y crédito en el país por nivel de patrimonio, con \$45.134 millones, el cual aumentó anualmente en 0,99%, teniendo en cuenta el proceso de depuración de la base social adelantado en el último año, con el que se excluyeron cerca de 220 asociados que se encontraban inactivos y presentaban moras históricas en obligaciones estatutarias.

Por su parte, el patrimonio técnico ascendió a \$37.156 millones, con activos ponderados por nivel de riesgo (APNR) de \$62.337 millones, razón por la cual, el margen de solvencia se ubicó en 59,61%, nivel significativamente superior al 9% exigido por la regulación a las entidades de crédito vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. En opinión de **Value and Risk** es importante que la Cooperativa continúe fortaleciendo su estructura patrimonial, especialmente en su capital social, a través de los diferentes mecanismos de retención y fidelización de sus asociados, lo cual le otorgará una mayor capacidad para hacer frente a pérdidas no esperadas de la operación y contar con recursos adicionales para continuar desarrollando su gestión social y cooperativa.

No obstante, la Calificadora pondera que para el continuo fortalecimiento de su estructura patrimonial, la Cooperativa mantiene un fondo de destinación específica y otro de revalorización de aportes, al igual que incrementó el límite sobre el capital mínimo no



reductible, el cual se ubica en 36.500 SMMLV², nivel superior en 1.500 SMMLV al establecido el año anterior.

- **Gestión de proyectos.** Con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, Coovitel ha designado diferentes órganos y mecanismos de seguimiento, medición y control a la efectividad de las acciones propuestas. Es así como, los Comités Directivo³ y Táctico y Operativo del Plan Estratégico⁴ están encargados de medir y revisar el desempeño de la operación, establecer planes de acción y/o re-direccionar las metas no alcanzadas.

Asimismo, cuenta con un Comité de Calidad, el cual sugiere las mejores prácticas para su implementación, con base en el Sistema de Gestión de Calidad, a la vez que los mecanismos que permitirían conseguir los logros planteados y evalúa los resultados y estrategias, desde el cumplimiento de los objetivos del Sistema.

La Calificadora destaca que la Cooperativa cuenta con diferentes instancias y procesos de seguimiento y control, acorde con el tamaño y complejidad de su operación, los cuales favorecen la competitividad y el fortalecimiento de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, a la vez que contribuyen con la generación de valor agregado.

- **Gobierno corporativo y calidad de la administración.** El máximo órgano de gobierno es la Asamblea General de Delegados, la cual se apoya en el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. La primera, conformada por cuarenta y seis delegados elegidos entre las diferentes regionales, por un periodo de tres años, y dentro de sus principales funciones está el establecer directrices y políticas generales para el cumplimiento de su objeto social. Al respecto, **Value and Risk** pondera que por estatutos sociales, la totalidad de estos deben acreditar educación cooperativa y tener conocimiento en áreas financieras, aspecto que robustece su gestión.

El Consejo de Administración está compuesto por ocho de sus miembros, cinco principales y tres suplentes, elegidos para el mismo periodo de la Asamblea. Sus funciones, entre otras, son reglamentar los diferentes servicios que presta la Cooperativa, aprobar la estructura administrativa, verificar el cumplimiento de las leyes y de los estatutos sociales, así como autorizar todas las operaciones. Finalmente, la Junta de Vigilancia, es el órgano encargado de ejercer el control social y velar por el correcto y eficiente funcionamiento de la administración.

Por su parte, Coovitel mantiene una estructura organizacional acorde con el tamaño y la complejidad de su operación, soportada en 55 funcionarios y diferentes órganos colegiados de administración que respaldan el proceso de toma de decisiones⁵. Estos esquemas, sumados a las bajas tasas de rotación en las áreas misionales (2,8% en

² Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes.

³ Sesión de manera mensual.

⁴ Sesión mensualmente dentro del Comité de Gerencia.

⁵ Comités de: Dirección Estratégica, Riesgos y Financiero, Evaluación de Cartera de Créditos, Gerencia, Crédito y Cartera y Tesorería.



2018) y la clara segregación física y funcional de las áreas de negociación, control de riesgos y de contabilización, en opinión de la Calificadora, proporcionan transparencia y eficiencia en la ejecución de los procesos y mitigan la materialización de posibles conflictos de interés.

- **Gestión de riesgos y mecanismos de control.** De acuerdo con los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Economía Solidaria y como prioridad del buen gobierno corporativo, Coovitel cuenta con un Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), cuya gestión se fundamenta en el cumplimiento de las metas corporativas y de la normativa, mediante la identificación y control de los factores de riesgos que puedan impedir su realización.

En línea con lo anterior, en el último año actualizó y fortaleció los manuales de los sistemas de administración de riesgo de crédito (SARC), liquidez (SARL) y de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT). Dentro de los principales cambios para el SARC se destacan: la segmentación de perfiles de riesgo para el proceso de otorgamiento, seguimiento y recuperación, conforme a la evaluación de características cualitativas y cuantitativas, así como el fortalecimiento de los procesos de cobranza, a través de convenios con casas especializadas por tipo de recaudo.

Respecto al SARL, la Cooperativa definió los límites de exposición y concentración de deudores y asociados, continuó con el monitoreo de los cupos con entidades financieras y de los indicadores definidos, entre estos: el IRL⁶ y el Gap de liquidez. Mientras que para Sarlaft, revisó las políticas de control y mitigación con alertas del sistema transaccional y de verificación en listas restrictivas, en línea con las recomendaciones emitidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional – GAFI y GAFILAT⁷.

Asimismo, adelantó la primera fase de implementación del SARO⁸, que implicó la realización de campañas de sensibilización acerca del autocontrol y cultura de los riesgos, a la vez que se construyeron las matrices de riesgo operativo para los procesos de Gestión Humana, Ventas y Mercadeo, al igual que las metodologías para la medición del riesgo inherente y residual.

En el mismo sentido, durante 2018 Coovitel fortaleció el Sistema de Control Interno (SCI), de acuerdo al Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial COSO ERM 2017 y la metodología de las tres Líneas de Defensa establecidas por el Instituto de Auditores Internos. De esta manera, logró un nivel de madurez “básico”, con oportunidades de mejora en los componentes de seguimiento, sistemas de información y actividades de control. Al respecto, se definió un plan de acción global, cuya meta es alcanzar un mayor nivel de madurez del sistema en el mediano plazo.

⁶ Indicador de Riesgo de Liquidez.

⁷ Acción Financiera Latinoamericana.

⁸ Sistema de Administración de Riesgo Operativo.



La Calificadora se mantendrá atenta a la consolidación del SCI, así como de los diferentes SARs, con el fin de validar su aporte a la consecución de los objetivos estratégicos, el control y robustecimiento de la operación, con su correspondiente impacto en su fortaleza institucional.

De otra parte, de acuerdo con la lectura de los informes de la revisoría fiscal y auditoría interna, así como de las actas de los órganos de administración y los requerimientos del ente de control, no se evidencian hallazgos que impliquen incumplimientos a la norma o generen riesgos sobre la estructura financiera de la Cooperativa que puedan afectar su capacidad para ejecutar los programas de gestión social. Sin embargo, las principales oportunidades de mejora están direccionadas a continuar fortaleciendo las actividades de control y mitigación de riesgos, al tiempo que propenda por la mejora continua de los sistemas de información.

- **Evolución y calidad de la cartera.** A diciembre de 2018, la cartera bruta de Coovitel ascendió a \$56.736 millones, concentrados en su totalidad en la línea de consumo. En el último año, el crecimiento de la cartera (+4,64%) estuvo impulsado por el segmento de libranzas, gracias al fortalecimiento y la creación de nuevos convenios, así como la implementación de una matriz de tasas diferenciales, con base en el perfil de riesgo y la antigüedad de los asociados.

Por tipo de cliente, la cartera se concentra en pensionados con el 69,58%, seguido de empleados e independientes con el 24,57% y 3,36%, respectivamente. Lo anterior, favorece los niveles de calidad de la cartera, a la vez que contribuye con su atomización, ya que los veinte principales deudores por monto, temporalidad y riesgo representaron el 4,02%, 1,70% y 0,25% del total, respectivamente.

Gracias a la estrategia de consolidación de sus productos en nichos de mercado de bajo riesgo, históricamente, la calidad crediticia se ha mantenido en niveles inferiores al 4%. De esta manera, al cierre de 2018, el indicador de calidad por calificación mejoró en 0,55 p.p. y se ubicó en 2,98%, nivel favorable y con brechas importantes frente a los grupos de referencia⁹. Ahora bien, al incorporar los castigos por \$469 millones, dicho indicador aumentó a 3,77%, mientras que el índice de cartera C, D y E sobre cartera bruta se ubicó en 2,68% (+0,14 p.p.), en mejor posición respecto al 3,72% del sector y el 4,67% del grupo par.

Por su parte, el indicador por temporalidad se situó en 7,30%, con un crecimiento de 0,27 p.p., afectado por los créditos con mora entre uno y treinta días, como resultado de los plazos establecidos para el giro de los recursos con las diferentes pagadurías. Por lo anterior y al excluir el efecto de dichas cuentas, el indicador por vencimiento se situó en 4,97%.

Para el periodo de análisis, el índice de cobertura por riesgo mejoró en 10,55 p.p. hasta alcanzar el 81,14%, dada la constitución de provisiones adicionales, las cuales están supeditadas a la generación de utilidades. No obstante, refleja oportunidades de mejora respecto a

⁹ Sector (4,9%) y del grupo de pares (5,13%).



lo observado en el sector solidario (112,53%) y sus pares (94,05%), con el objeto de cubrir con suficiencia pérdidas esperadas ante deterioros en la cartera.

La Calificadora pondera el adecuado desempeño de la cartera, soportado en la evolución de las cosechas, gracias al robustecimiento de las políticas de otorgamiento, seguimiento y recuperación, la automatización de la fábrica de créditos, el desarrollo de convenios con casas de cobranza y la consolidación de los diferentes canales de recaudo. Para **Value and Risk**, estos aspectos contribuyen a la efectividad de los procesos de colocación, con niveles de riesgo controlados, y mitigan el deterioro de la cartera ante escenarios menos favorables de la economía.

- **Estructura de fondeo.** Al cierre de 2018, el pasivo de Coovitel totalizó \$20.720 millones y reflejó un crecimiento anual de 17,62%, impulsado tanto por los depósitos y exigibilidades (+28,91%) y las obligaciones financieras (+24,81%), las cuales representan el 47,33% y 33,04% del agregado, respectivamente. Es de anotar que su evolución ha estado asociado a los esfuerzos realizados para alcanzar las metas de colocación de cartera.

De otro lado, como resultado del desarrollo de campañas de captación y cultura del ahorro, la Cooperativa logró incrementar su fondeo con asociados, constituidos por CDATs (56,01%) y cuentas de ahorro (43,99%). De estos, se resalta el índice de renovación de CDAT, el cual se situó en 94%, mientras que se evidencian menores resultados en la porción estable de las cuentas de ahorro permanente y depósitos a la vista¹⁰, los cuales se ubicaron en 70,39% y 61,17%, en su orden. En este sentido, en opinión de la Calificadora, es importante que la Cooperativa alcance una mayor profundización en los productos de captación, con el propósito de limitar la contratación de obligaciones financieras y su costo asociado.

Por su parte, se destaca que la brecha acumulada de liquidez ha sido positiva para los últimos doce meses, al igual que el IRL se ha mantenido superior al límite interno establecido (150%) y al exigido por la regulación de la SFC (100%). Es así como, para periodo de análisis, para la banda de 30 días, este se ubicó en 156%.

No obstante, los activos líquidos representaron solo el 4,06% del activo, nivel inferior al de sus pares (11,14%) y el sector cooperativo (8,85%). Por su parte, la relación activos líquidos sobre depósitos y exigibilidades se situó en 27,29%, superior al promedio del sector (16,52%) y su grupo par (21%). De acuerdo con lo anterior, la Cooperativa debe continuar optimizando su estructura de fondeo, a la vez que mejorando el calce entre sus productos de ahorro y crédito, en pro de contribuir al fortalecimiento financiero del negocio y a su sostenibilidad en el tiempo.

- **Rentabilidad y eficiencia.** Al cierre de 2018, los ingresos por intereses registraron un aumento de 7,17% hasta alcanzar \$9.585

¹⁰Calculado bajo la metodología de Tendencia Central que determina el monto libre de choques por liquidez.



millones, acorde con la dinámica de las colocaciones. Ahora bien, los gastos de intereses, principalmente asociados a las obligaciones financieras (52,92%) y CDAT (40,30%), crecieron en 5,65% y totalizaron \$795 millones. Dicha situación generó un leve incremento en el margen neto de intereses (+0,12 p.p.) que se ubicó en 91,71%.

Dicha dinámica, sumada a los mayores ingresos diferentes de intereses (+74,15%), principalmente por los rendimientos de las inversiones e impactos de depuración contable, fortalecieron el margen financiero bruto en 0,61 p.p., que alcanzó 90,80%, superior a los resultados de sus comparables (sector: 77,06%; pares: 76,45%).

De otro lado, gracias al control de los costos administrativos (+3,28%), en el periodo analizado se evidenció un mejor comportamiento del indicador de eficiencia¹¹, el cual se situó en 77,29% (-4,83 p.p.), aunque con brechas frente a la industria (62,37%). Asimismo, el indicador *overead*¹² cerró en 10,68% (-0,25 p.p.), nivel superior a lo evidenciado en el sector y los pares (6,73% y 7,13%, respectivamente). Al respecto, **Value and Risk** reconoce que los costos administrativos se encuentran impactados por la labor social definida por la administración, la cual se ejecuta antes de culminar la vigencia, acorde con su estrategia corporativa. No obstante, es importante que Coovitel lleve a cabo acciones para reducir las brechas existentes frente a los grupos de referencia.

Ahora bien, al considerar el incremento de las provisiones netas de recuperaciones (+61,22%) y el reconocimiento de intereses del Fondo Mutual¹³, al final del periodo, la Cooperativa generó una utilidad neta de \$664 millones, superior en cerca de un 10% a la en 2017, situación que favoreció el desempeño de los indicadores de rentabilidad, ROA¹⁴ y ROE¹⁵, los cuales crecieron 0,04 p.p. y 0,12 p.p. al totalizar 1,01% y 1,47%, respectivamente.

Value and Risk destaca los esfuerzos realizados por la Cooperativa para fortalecer los indicadores de eficiencia y rentabilidad, los cuales favorecen la disposición de recursos para la financiación permanente de sus programas sociales. En este sentido, se mantendrá atenta a efectos que tendrá sobre su estructura financiera las estrategias de crecimiento de la cartera, de profundización de los productos de captación y de control de los costos administrativos, en pro de potencializar los resultados obtenidos en el tiempo.

- **Contingencias.** De acuerdo con la información suministrada, en contra de Coovitel cursa un proceso jurídico con pretensiones por \$150 millones, con probabilidad de fallo baja, razón por la cual no ha constituido provisiones. Por lo anterior, en opinión de **Value and Risk**, la entidad cuenta con un riesgo legal bajo, aunque considera relevante que se mantenga el monitoreo y control del proceso, con el propósito de mitigar posibles impactos sobre su estructura financiera.

¹¹ Costos administrativos / margen financiero bruto.

¹² Costos administrativos / activos.

¹³ A fin de dar un mayor valor agregado a sus asociados, la Cooperativa reconoce intereses sobre los recursos disponibles en el Fondo Mutual.

¹⁴ Utilidad neta / activo.

¹⁵ Utilidad neta / patrimonio.



PERFIL DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa Empresarial de Ahorro y Crédito – Coovitel se creó en 1962 como una entidad sin ánimo de lucro y que, bajo los principios cooperativos, buscó fomentar el ahorro y el crédito de vivienda en los trabajadores de Telecom¹⁶ y de esta manera, contribuir con su desarrollo económico, social y cultural. Es vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES) y desde 2013, ejerce la actividad financiera como una entidad especializada en ahorro y crédito).

En la actualidad, su objeto social es satisfacer las necesidades de los asociados y de la comunidad en general mediante planes de ahorro y acceso a recursos de crédito con diferentes propósitos¹⁷. Igualmente, ofrece programas de educación, salud, bienestar, planes exequiales, así como seguros de vida y de deudores, entre otros servicios.

Su domicilio principal es en Bogotá y además, cuenta con ocho oficinas regionales en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué, Manizales y Medellín. Actualmente, la estrategia está orientada a ampliar su cobertura a nivel nacional, a través de la expansión geográfica de la red de oficinas y de nuevos canales de recaudo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El máximo órgano de gobierno es la Asamblea General de Delegados, quien elige los integrantes del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal, como principales estamentos de administración y control.

Durante 2018, la estructura organizacional presentó cambios a fin de lograr una mayor especialización en su objeto social. De esta manera, se realizó la segregación física y funcional de las áreas del *front*, *middle* y *back* del área de cartera, además de fortalecer los esquemas relacionados con el SCI y los SARS.

Asimismo, en el último año con el propósito de optimizar los procesos de selección y contratación del personal, la Cooperativa celebró un contrato con la empresa de servicios temporales ADECCO,

como respaldo para los procesos de talento humano.

Adicionalmente, se resalta que el nivel de rotación de personal ha presentado una senda decreciente desde 2016, al pasar de 8,6% a 4,9%, al cierre de 2018. Igualmente, ha reducido el número de personal con antigüedad inferior a 12 meses, de 46 a 11 empleados. Esto, como resultado de la implementación de los programas de retención con incentivos como convenios institucionales, capacitaciones, entre otros.

En opinión de **Value and Risk**, dicha situación favorece la continuidad en la ejecución de los procesos misionales, el fortalecimiento permanente de la operación y la consecución de objetivos sociales.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Coovitel cuenta con un amplio portafolio de servicios, entre los que se encuentran: productos de ahorro y crédito, programas para educación, planes exequiales, seguros de vida y de deudores, entre otros. Se destaca su continuo robustecimiento, acorde con las necesidades de los asociados y del mercado y sus perspectivas.

En desarrollo de la estrategia comercial, en 2018 la Cooperativa definió tres canales especializados dentro de la fuerza de ventas, el primero con el objetivo de profundizar, mantener y fidelizar a los asociados pensionados, como un canal VIP. El segundo, que cumple con el objetivo de ampliar la participación y posicionamiento en el mercado, a partir de la generación de nuevos convenios, la profundización de los existentes y la ampliación del número de asociados. Para tal fin, estructuró una dirección especializada en el Canal de Empresas. Finalmente, el tercer canal está encaminado hacia una fuerza de ventas complementaria a la interna, que pretende profundizar los segmentos a los que la Cooperativa no ha podido llegar.

Asimismo, sobresale que adoptó una estrategia de fijación de tasas de interés activas, acorde con el análisis de otorgamiento por perfil de riesgo, en beneficio de la mayor colocación de sus productos y dirigida a segmentos especiales.

En opinión de la Calificadora, estas estrategias favorecerán la consecución de sus metas

¹⁶ Empresa Nacional de Telecomunicaciones, liquidada en 2003.

¹⁷ Libre inversión, vehículos, vivienda, recreación, calamidad doméstica, entre otros.



comerciales y de crecimiento, con el fin de mantener la generación de recursos que permitan cubrir su operación y contribuir al bienestar de sus grupos de interés.

GESTIÓN DE SERVICIO

Con el objetivo de favorecer la comunicación y atención a los asociados, la Cooperativa cuenta con ocho oficinas regionales, ubicadas en zonas que le permiten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta los nichos de mercado atendidos, Coovitel tiene una estrategia de modelo de oficina de primer piso, para robustecer su reconocimiento de marca y atención al cliente.

Se destaca que en 2018 brindó al asociado dos nuevas opciones para el recaudo de sus pagos: corresponsales bancarios y no bancarios, así como débito automático, que complementaron la oferta de servicios de recaudo como el botón PSE y los convenios con la red Cooperativa Visionemos.

Por otra parte, en el periodo de análisis, recibió 72 oportunidades de mejora mediante quejas, sugerencias, reclamos y felicitaciones, las cuales fueron tramitadas por la administración y ocasionalmente, remitidas a la Junta de Vigilancia, con respuestas satisfactorias para sus clientes.

EVOLUCIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO

El Consejo de Administración definió las políticas y diseñó los procedimientos de control interno que la administración debe implementar para el correcto desarrollo de su objeto social, con el fin de ajustarse oportunamente a las necesidades del mercado y de los clientes.

De esta manera, durante 2018, Coovitel fortaleció su Sistema de Control Interno y logró un nivel de madurez “Básico”. Asimismo, ejecutó los planes de auditoría de los procesos misionales y de apoyo, con un nivel de cumplimiento del 94%.

Al respecto, la entidad se encuentra implementando oportunidades de mejora identificadas, cuyo cronograma y planes de acción están definidos y son objeto de seguimiento permanente. En opinión de **Value and Risk**, en la medida en que se cumplan dichas acciones, la Cooperativa podrá seguir fortaleciendo su fortaleza institucional.

GESTIÓN DE RIESGOS

Coovitel ha incluido en los manuales de la Dirección de Riesgos las directrices que le permiten establecer parámetros para la adecuada administración del riesgo al que se enfrenta en sus operaciones, de acuerdo con la normativa establecida por la Superintendencia de Economía Solidaria y las prácticas del sector financiero.

A través de la definición de las políticas globales, el Consejo de Administración y la Gerencia han delegado al Comité de Dirección Estratégica, Riesgos y Finanzas los lineamientos, estrategias y reglas de actuación que debe seguir la Cooperativa en el desarrollo de sus actividades, con el fin de garantizar su organización, monitoreo, seguimiento y control.

Riesgo de crédito. La Cooperativa cuenta con políticas para gestionar la colocación, seguimiento y cobro de cartera, con el fin de mitigar la exposición a este tipo riesgo. En este sentido, estableció parámetros de otorgamiento basados en el análisis de variables cualitativas y cuantitativas, con el objeto de determinar montos y plazos máximos de los créditos a colocar.

Al respecto, Coovitel se soporta tanto en un comité de evaluación de cartera como en uno de créditos. Igualmente, la Dirección de Riesgos es responsable de presentar reportes mensuales de gestión tanto al Consejo de Administración como a la alta dirección. Por su parte, la Dirección de Crédito y Cartera está encargada de calificar periódicamente las líneas de crédito y calcular las provisiones correspondientes, con el fin de implementar mecanismos que reduzcan los posibles impactos sobre su estructura financiera.

De igual forma, para el monitoreo se apoya en herramientas como matrices de transición, cálculo de pérdida esperada y el seguimiento al comportamiento de las cosechas, los cuales robustecen los procesos de toma de decisiones.

Se resalta que, en el último año, se fortalecieron los gestores de cobranza externos, al igual que se realizó la segregación física de la fábrica de crédito y se redefinió funcionalmente el flujo de estos procesos, para mantener la tendencia de los indicadores de calidad del activo productivo.



Todo lo anterior contribuyó a que la Cooperativa obtuviera la certificación de calidad ISO 9001:2015 para la línea de crédito de libranzas. Aspecto que, en opinión de la Calificadora, garantiza el cumplimiento normativo y la adopción de los mejores estándares para el proceso.

Riesgo de mercado y liquidez. Acorde con las características del portafolio de inversiones de Coovitel, las políticas de administración de riesgo de mercado están basadas en el Manual de Gestión de Activos. En este se establece que el portafolio de inversiones debe contar con un perfil de riesgo moderado o bajo, de alta seguridad y liquidez, de corto plazo y con inversiones en títulos cuyos emisores tengan como mínimo una calificación mínima de AA-.

De esta manera, el portafolio de la Cooperativa cuenta con un perfil de riesgo conservador y está enfocado a soportar las necesidades de liquidez de la operación.

Por su parte, la Cooperativa tiene implementado el SARL que se ajusta a la circular externa 014 de 2015, expedida por la SES. La metodología está determinada por el análisis de los descalces de liquidez, los niveles de disminución o retiro de captaciones, niveles de renovación, situación de fondeo y/o apalancamiento.

En este sentido, calcula el Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL), el GAP de fondeo y la brecha mensual y acumulada de liquidez. Asimismo, la gestión se soporta en metodologías estadísticas como el canal de velocidad, el seguimiento a las volatilidades de las fuentes de fondeo y el Índice Herfindahl – Hirschman (IHH)¹⁸.

En el último año, Coovitel hizo seguimiento a las principales fuentes de fondeo, sus niveles de concentración, indicadores de renovación de CDATs y análisis de los ciclos, a fin de mantener una exposición baja–moderada al riesgo de liquidez y prever eventuales necesidades de recursos.

Riesgo operativo. Acorde con las mejores prácticas del mercado y la normativa del sector solidario, la Cooperativa se encuentra en la primera fase de implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

Durante el periodo de análisis, los principales avances incluyeron jornadas internas de sensibilización sobre la importancia del auto-control, dentro de la generación de cultura de riesgos. Igualmente, se estructuraron los formatos e instructivos para el registro y seguimiento de los riesgos identificados, con matrices de riesgo de los procesos de Gestión Humana, Operaciones, Ventas y Mercadeo y definió la metodología para la medición del riesgo inherente y residual.

Es de anotar que, al cierre de 2018, se presentaron cuatro eventos de riesgo operativo, los cuales no registraron impactos o pérdidas en los estados financieros. Sin embargo, la administración elaboró los respectivos planes de acción y medidas correctivas para evitar y controlar la materialización de nuevos eventos que impacten el desarrollo de su operación.

Respecto al plan de continuidad del negocio, la Cooperativa cuenta con políticas y procedimientos para que ante algún tipo de desastre, pueda continuar operando, a la vez que minimiza el impacto y disminuye el riesgo de pérdida de información.

Al respecto, durante 2018, realizó pruebas de tecnología y se encuentra analizando un posible cambio de sus servidores, con el fin de soportar el crecimiento proyectado del negocio y generar mayores mecanismos de seguridad informática.

Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. A partir de las circulares externas 004 y 010 de 2017 emitidas por la SES, Coovitel creó un manual con las políticas, procedimientos y metodologías de control y mitigación de este tipo de riesgos, el cual fortaleció el conocimiento del asociado y/o beneficiarios de la Cooperativa.

Para el desarrollo de estas actividades, el Consejo de Administración ha designado un Oficial de Cumplimiento principal y otro suplente, acorde con la normativa.

Para el monitoreo, medición y evaluación del riesgo cuenta con herramientas estadísticas y tecnológicas, entre las que se encuentran IBM-Modeler y el software de alertas transaccionales, Linux. Adicionalmente, hace verificación en listas restrictivas de manera masiva e individual, a través de Infolaft.

¹⁸ Mide los niveles de concentración en los CDAT.



Igualmente, efectúa informes de transacciones en efectivo, operaciones sospechosas e inusuales, productos, clientes exonerados, entre otros reportes internos y externos que se presentan ante la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF)

Finalmente, la Cooperativa ha establecido programas de capacitación dirigidos a todos los empleados, para preservar los bajos niveles de exposición al riesgo.

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

La Cooperativa cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada y en proceso de ajuste, acorde con el crecimiento del negocio y la adopción de mejores prácticas.

En este sentido, *Linux* se configura como el *core* del negocio, el cual incluye los módulos de cartera y gestión de cobro, créditos, aportes y ahorros, tesorería, contabilidad, entre otros. Asimismo, para preservar la información tiene determinados perfiles de acceso, acordes con los niveles de jerarquía y las necesidades de la operación.

Durante 2018, digitalizó todos los procesos de cartera, realizó mejoras en la página web, amplió la velocidad de los canales de internet, comunicaciones y almacenamiento, e implementó un aplicativo web de control documental para el registro de garantías, entre otros.

La Calificadora destaca que el presupuesto de tecnología para 2018 y 2019 totalizó \$614 millones y \$959 millones, respectivamente, destinados a la ejecución de procesos misionales y a su fortalecimiento, en línea con los objetivos estratégicos.

FORTALEZAS Y RETOS

Fortalezas

- Experiencia y trayectoria en el sector cooperativo.
- Planeación estratégica claramente definido, soportado en procesos de seguimiento, medición y control.
- Relacionamiento gremial a nivel nacional e internacional que favorece la transferencia de tecnología y conocimiento, así como la adopción de mejores prácticas.
- Cobertura y presencia a nivel nacional.

- Estructura organizacional adecuada al tamaño de su operación.
- Especialización de su fuerza comercial, acorde con los nichos de mercado atendidos y perspectivas.
- Destacables programas de gestión social.
- Esquemas de retención usuarios con retorno solidario que mejoran la estabilidad de su base social y contribuyen a la fidelización de sus asociados.
- Adecuados niveles de atomización de la cartera.
- Apropriadados niveles de solvencia.
- Metodologías para la gestión de proyectos claramente definidas y documentadas, lo que favorece la consecución de los objetivos estratégicos y sociales.

Retos

- Cumplir con los objetivos estratégicos plasmados en su visión macro para 2020.
- Fortalecer las campañas de comercialización, con el fin de continuar ampliando su base social y posicionamiento en el mercado.
- Lograr un mayor nivel de madurez del Sistema de Control Interno, que a su vez contribuirá a la implementación y fortalecimiento de los diferentes SARs, especialmente el de riesgo operativo.
- Continuar fortaleciendo los indicadores de cobertura de cartera para ubicarlos en niveles similares a los del sector y sus pares.
- Potencializar los resultados financieros e indicadores de rentabilidad, para continuar apalancando el desarrollo de programas de bienestar de sus asociados.
- Profundizar los productos de captación para reducir el costo del fondeo.
- Continuar fortaleciendo los mecanismos de gestión con el objetivo de disminuir el descalce entre sus posiciones activas y pasivas.
- Reducir las brechas de eficiencia operacional respecto a los grupos de referencia.
- Consolidar permanentemente los diferentes sistemas de administración de riesgos.
- Mantener el monitoreo y la gestión del proceso contingente, a fin de anticiparse a posibles impactos de su materialización.

COOVITEL						
Estados Financieros						
	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	Sector (dic-18)	Pares (dic-18)
BALANCE (cifras en \$ millones)						
ACTIVOS	57.751	57.681	62.308	65.854	14.122.955	245.392
DISPONIBLE	1.142	1.370	913	1.898	910.581	9.977
INVERSIONES	1.043	1.128	1.199	1.378	888.730	30.596
CARTERA DE CREDITOS	43.768	47.906	53.058	55.364	11.322.458	187.479
CARTERA DE CREDITOS BRUTA	44.760	49.022	54.217	56.736	11.982.939	196.974
OTROS ACTIVOS	11.798	7.276	7.139	7.212	998.397	17.336
PASIVOS	11.951	12.661	17.616	20.720	8.810.742	151.836
DEPOSITOS Y EXIGIBILIDADES	3.941	5.809	7.606	9.806	7.567.896	130.089
AHORRO	1.994	2.758	3.494	4.314	3.017.054	88.176
CDT	1.947	3.051	4.113	5.492	4.550.842	41.914
CRÉDITOS OTRAS INSTITUCIONES CRÉDITO	3.530	2.005	5.485	6.846	694.511	8.327
FONDOS SOCIALES Y MUTUALES	1.839	2.005	2.098	2.201	219.183	4.068
OTROS	2.640	2.842	2.427	1.867	329.152	9.352
PATRIMONIO	45.800	45.020	44.692	45.134	5.312.213	93.556
CAPITAL SOCIAL	33.187	32.821	32.491	32.661	3.151.922	67.794
RESERVAS	8.363	8.560	8.773	8.954	1.359.995	14.652
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECIFICA	250	360	471	501	160.361	2.807
SUPERAVIT	3.124	7	7	7	2.890	1
RESULTADO DEL EJERCICIO	876	925	604	664	312.525	2.092
OTROS	0	2.347	2.347	2.347	324.520	6.210
PASIVOS Y PATRIMONIO	57.751	57.681	62.308	65.854	14.122.955	245.392
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (cifras en \$ millones)						
INGRESOS INTERESES	8.519	8.071	8.944	9.585	1.818.779	27.369
GASTO INTERESES	494	500	752	795	423.868	6.245
MARGEN NETO DE INTERESES	8.025	7.571	8.191	8.790	1.394.911	21.125
INGRESOS FINANCIEROS DIFERENTES DE INTERESES	137	280	250	435	158.884	1.544
GASTOS FINANCIEROS DIFERENTES DE INTERESES	234	108	150	127	29.756	563
MARGEN FINANCIERO BRUTO	7.928	7.742	8.291	9.098	1.524.039	22.106
COSTOS ADMINISTRATIVOS (SIN DEPR Y AMORT)	6.611	6.226	6.808	7.032	950.539	17.485
PROVISIONES NETAS DE RECUPERACION	40	154	477	768	126.797	1.890
MARGEN OPERACIONAL ANTES DE DEPR Y AMORT	1.277	1.363	1.007	1.298	446.703	2.731
MARGEN OPERACIONAL NETO DESPUES DE DEPR Y AMORT	927	1.076	746	1.019	411.101	2.060
GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	876	925	604	664	312.525	2.092

COOVITEL				
Fortaleza Institucional				
Item (Cifras en millones \$)	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Evolución de la cartera				
Total cartera bruta	\$ 44.760	\$ 49.022	\$ 54.217	\$ 56.736
Cartera promedio por cliente	\$ 8,60	\$ 9,40	\$ 9,90	\$ 10,60
Prestamo promedio desembolsado	\$ 6,40	\$ 9,40	\$ 9,20	\$ 9,70
Promedio de operaciones crediticas por cliente	1,41	1,42	1,44	1,39
Calidad de la cartera				
Numero de creditos refinanciados	139	120	403	234
Talento humano				
Numero de empleados	61	70	67	55
Numero de analistas de credito	3	3	3	4
Tasa anual de rotación de personal	5,90%	8,60%	5,80%	4,90%
Personal con menos de 12 meses en la cooperativa	24	46	33	11
Personal menor de 12 meses / Numero empleados	39,34%	65,71%	49,25%	20,00%
Asociados y capacidad patrimonial				
Total asociados	6.152	6.428	6.929	6.973
Número de nuevos asociados	1.148	1.486	1.684	1.417
Número de asociados retirados	1.180	1.210	1.183	1.373
Promedio de antigüedad del asociado (años)	10,8	10,1	9,3	9,2
Aportes sociales	\$ 33.187	\$ 32.821	\$ 32.491	\$ 32.661
Valor nuevos aportes sociales	\$ 3.396	\$ 3.418	\$ 3.621	\$ 3.472
Valor retiro de aportes sociales	\$ 3.243	\$ 3.784	\$ 3.951	\$ 3.302
Reserva de protección de aportes	\$ 8.157	\$ 8.354	\$ 8.567	\$ 8.748
Fondos de destinación específica	\$ 250	\$ 360	\$ 471	\$ 501
Indicador de solvencia	77,44%	59,09%	58,13%	59,61%
Gestión social				
Total beneficiados	23.447	31.305	34.103	31.118
Presupuesto ejecutado	\$ 2.223	\$ 1.737	\$ 2.122	\$ 2.275

Una calificación de riesgo emitida por Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores es una opinión técnica y en ningún momento pretende ser una recomendación para comprar, vender o mantener una inversión determinada y/o un valor, ni implica una garantía de pago del título, sino una evaluación sobre la probabilidad de que el capital del mismo y sus rendimientos sean cancelados oportunamente. La información contenida en esta publicación ha sido obtenida de fuentes que se presumen confiables y precisas. Por ello, la Calificadora no asume responsabilidad por errores, omisiones o por resultados derivados del uso de esta información. Las hojas de vida de los miembros del Comité Técnico de Calificación se encuentran disponibles en la página web de la Calificadora www.vriskr.com