



COOPRUDEA

COOPERATIVA DE PROFESORES UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

El arte de servir



2016

Informe de Gerencia

Entorno económico

Cooperativas declaradas Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

La Unesco ha denominado a las cooperativas a su lista de bienes culturales inmateriales. Así, las cooperativas se encuentran dentro de las dieciséis nuevas entradas añadidas al Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. La decisión fue adoptada por parte del Comité Intergubernamental para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, que tuvo lugar el día 2 de diciembre de 2016 en Etiopía. El Comité se reúne anualmente para examinar las nominaciones propuestas por los estados partes a la convención del 2003.

En Colombia el cooperativismo llegó hace 85 años y en la actualidad existen 3.890 cooperativas con una base social de 6.053.129 asociados y genera 188.952 puestos de trabajo. Así mismo, en los últimos 12 años han realizado una contribución de \$808.500 millones de pesos a la educación formal del país según fuentes del Ministerio de Educación y el Icetex¹.

El año 2016 mantuvo un entorno de turbulencia que, en lo económico, en lo social y en lo político, ha sacudido al mundo a lo largo de la última década. Aunque son diversos los fenómenos que ratifican esta aseveración, enseguida aludiremos a los más destacables.

El petróleo, que en el pasado constituía una poderosa fuente de riqueza para muchos países, se convirtió en un lastre para las economías dependientes de su producción, al precipitarse su precio a niveles jamás imaginados por los más avezados analistas.

La economía europea, incapaz de alcanzar la prosperidad económica y el bienestar social prometidos tras la constitución de la Unión Europea, está enfrentada y lo estará por mucho más tiempo a los efectos regresivos e impredecibles que significa el *brexít*, o sea la decisión británica de abandonar esta alianza económica y política constituida por 28 países. Lo grave de esta

determinación a la que se llegó mediante un referendo —y cuyo ejemplo parece que seguirán otras naciones en el futuro inmediato—, es que tras ella están gravitando graves fenómenos como la inmigración, la amenaza del terrorismo, la defensa de la soberanía nacional, la corrupción y la irritación creciente de la ciudadanía que considera que la Unión Europea está ejerciendo cada vez más control sobre la vida diaria.

Otro fenómeno que se mantiene en estado de advertencia generalizada para la economía mundial es el descendente crecimiento de China, cuya deslumbrante tasa del 10% de hace apenas algunos años se sitúa hoy en el 6%, una cifra que, sin embargo, es el anhelo de muchas economías, pero que en la práctica refleja una desaceleración preocupante por la forma como venía desempeñándose el gigante asiático. Paulatinamente, China ha dejado de importar los grandes volúmenes de materias primas a que tenía acostumbrados a los países en vía de desarrollo. Este hecho en particular y los bajos precios de comercialización de las materias primas (hidrocarburos y minerales, en especial) han afectado de manera notoria las dinámicas de crecimiento de regiones como Latinoamérica y de países como Colombia. No obstante, ante el crecimiento económico absolutamente pobre de casi todos los países, China sigue siendo la excepción, mientras que Latinoamérica, que en la última década logró reducir los niveles de pobreza e indigencia, se mantiene como la región donde la riqueza se distribuye de la forma más desigual en el mundo.

En cuanto al crecimiento de la economía orbital, organismos internacionales como el Banco Mundial estiman que estuvo alrededor del 3% lo que no deja de ser una situación preocupante. Por su parte, el Fondo Monetario Internacional califica como “decepcionante” este crecimiento en 2016 y para 2017 no son muy alentadoras sus predicciones por los problemas económicos y geopolíticos que hoy alarman a la humanidad. Por supuesto que todas las miradas

¹Tomado de: <http://confecoop.coop/incidencia/cooperativas-declaradas-patrimonio-cultural-inmaterial-de-la-humanidad/>

económicas seguirán puestas en las determinaciones que a lo largo de este primer año de gobierno adopte la administración de un personaje tan impredecible como Donald Trump.

En Colombia, el crecimiento para el año 2016, fue del 2%. Para el año 2017, el cálculo es de aproximadamente el 2.5%, un crecimiento modesto teniendo en cuenta que la colombiana es una de las economías que se destacan por su comportamiento, junto con Perú y en alguna medida con México.

La inflación en Colombia es otro fenómeno preocupante, debido a que esta llegó a bordear en un determinado momento el 9%. Sin embargo, el año cerró con una inflación del 5.75%.

Pero si hay algo que diferencia la situación colombiana de la que vivirá, a partir de 2017 cualquier otro país en el mundo, es la obligatoriedad del Gobierno Nacional de ejecutar los compromisos pactados en el proceso de paz, cuya firma le mereció al Presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón, el Premio Nobel de Paz. Desde el punto de vista fiscal, ningún experto hasta el momento se ha atrevido a estimar los valores que tendrá la implementación de este acuerdo, ni tampoco las repercusiones que ello acarreará para la deficitaria economía colombiana, la cual en el año que acaba de terminar, registró que los ingresos del Estado provenientes de la producción de petróleo se redujeron a cero pesos. Algo realmente inquietante desde cualquier punto de vista.

Y, al enigma del proceso de paz, se suman los efectos que traerá la reforma tributaria sobre el crecimiento y la inflación en el corto plazo, sobre la demanda de productos y servicios con los ajustes en las tarifas del IVA, y sobre el orden público en todo el territorio nacional, debido a la inconformidad expresada por muchos sectores que consideran lesionados sus derechos. Para los analistas resulta paradójico que los pilares de esta reforma tributaria terminen siendo los soportes que habrán de hacer viable o no la consolidación del proceso de paz. Seguramente esta reforma tributaria va a tener muchas repercusiones, igual a como pasó en Japón, donde el impacto trascendió incluso a nivel de la economía mundial.

En cuanto a las tasas de interés, estas se mantuvieron en niveles altos. Hubo un momento fuerte a mitad del año, donde las tasas de interés de captación se incrementaron y eso desestabilizó un poco el mundo a nivel del mercado financiero.

El déficit fiscal en Colombia, por su parte, está relacionado con la reforma tributaria como asunto estructural. Se estima que el país puede verse abocado a enfrentar una crisis de grandes proporciones, que afectaría sobre todo a la clase media.

Otros hechos de impacto en el desempeño de la economía colombiana están relacionados con la venta de ISAGEN por parte del Gobierno Nacional, cuyos recursos fueron trasladados al Banco de la República, lo cual encareció de manera considerable la tasa de cambio en la economía. El cuatro por mil que se pensaba desmontar de manera gradual, quedó como un impuesto permanente.

Asimismo, el país entra en la recta final del mandato del presidente Juan Manuel Santos, lo que conlleva al inicio de una nueva campaña electoral. Y, como es ampliamente conocido, el despliegue de campañas electorales desestabiliza la economía, algo muy parecido a lo que acontece al interior de la Cooperativa, debido a que en periodos de elecciones es necesario hacerle frente a un trabajo adicional.

En síntesis, el panorama económico nacional e internacional no fue el más favorable para el desarrollo de las actividades económicas en 2016. Este fue un año difícil que obligó a las empresas y a los países a sortear situaciones sumamente complejas.

Sin embargo, y en medio de un panorama tan desalentador como el descrito, al repasar el desempeño al interior de la Cooperativa, de nuevo se vuelve a constatar la obtención de resultados sumamente exitosos, lo que conlleva a que nuestra empresa siga siendo considerada como un ejemplo en el ámbito de las organizaciones solidarias.

Desde el punto de vista de desempeño económico, la Cooperativa, en los últimos 25 años que hemos tenido la oportunidad de orientar sus destinos, ha arrojado unos excelentes resultados.

Desempeño interno y evolución previsible

La hoja de ruta que la Cooperativa observa y aplica de manera rigurosa es el Plan Estratégico, con la ayuda de la Dgrv alemana. Su implementación desde hace varios años y con una metodología en sintonía con las teorías administrativas, ofrece resultados satisfactorios.

En la actualidad, nuestro mapa táctico y de operaciones gira en torno a una conceptualización clara, sistematizada a través de una herramienta que facilita el alcance de las metas, objetivos, planes estratégicos y planes operativos,

los cuales son observados de manera rigurosa y monitoreados de forma permanente. Con este proceder, la Cooperativa actúa sin improvisar en las tareas del día a día, evita reprocesos y ejerce un control permanente y estratégico para conocer sin dilaciones los avances, las metas cumplidas y los retos que vislumbramos hacia futuro. Este elemento planificador ha sido uno de los grandes aciertos que ha tenido la Institución en los últimos años. La gráfica número 1 resume el mapa estratégico de nuestra Organización.



Gráfica 1. Mapa Estratégico COOPRUDEA

* Dgrv Alemana
Plan de desarrollo estratégico

Comportamiento de los activos

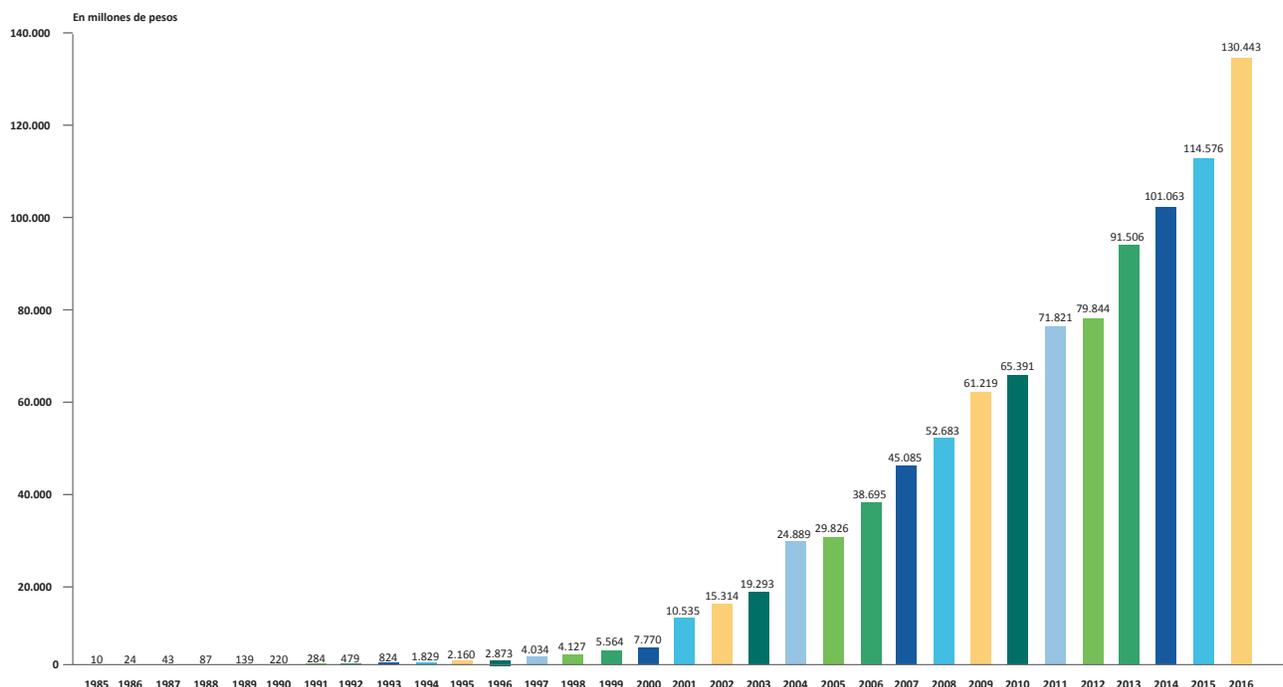
Los activos son las propiedades y bienes de la Institución a partir de los cuales se generan ingresos. Fundamentalmente, nuestros activos se constituyen en un 89% por saldos de cartera, es decir, las obligaciones de los créditos que los asociados contraen con la Cooperativa. A cierre del 31 de diciembre de 2016, los activos ascendieron a \$130.443 millones de pesos.

Fiel a su filosofía, a su accionar y al principio solidario que le da sentido al sector cooperativo, nuestra Institución se caracteriza por elementos diferenciadores y uno de ellos es el manejo de tasas de interés favorables para los asociados en el momento en que hacen uso del crédito. La tasa promedio del crédito de la Cooperativa está alrededor del 11.55% efectiva anual, destacándose el enorme impacto social que han tenido las tasas de interés del 0.8% nominal mes vencida para los créditos de vivienda, cuyo saldo a 31 de diciembre fue de \$39.269 millones, cifra sumamente importante en cuanto que es una línea en la que viene incursionando la Cooperativa y que este año lo desarrolló con pasos agigantados. Creemos que la experiencia derivada del respaldo

institucional y solidario a cerca de 273 soluciones de vivienda, en los últimos dos años, obliga a replantear hacia el futuro la actual estrategia, con la finalidad de que la Cooperativa fortalezca esta invaluable línea de servicio a las familias de nuestros asociados.

En general, el impacto del crédito de los asociados y la naturaleza que lo caracterizó en el 2016, estuvo orientado al crédito de vivienda, al crédito de consumo y a las tasas de interés.

En este ámbito y de cara al ejercicio del año 2017 es prioritario entonces fortalecer, en el plan operativo, el programa de vivienda como una de las líneas de mayor impacto social, y el Cupo Rotativo de Crédito, cuyas características permiten que el asociado sea el principal operador de esta línea, evitando que los empleados de la Cooperativa realicen esa labor. Esto permite que se traslade la operatividad al asociado, para agilizar el desembolso de los créditos y continuar disminuyendo las tasas de interés. La gráfica número 2 muestra el comportamiento de los activos.



Gráfica 2.
Comportamiento histórico de los activos

Cartera

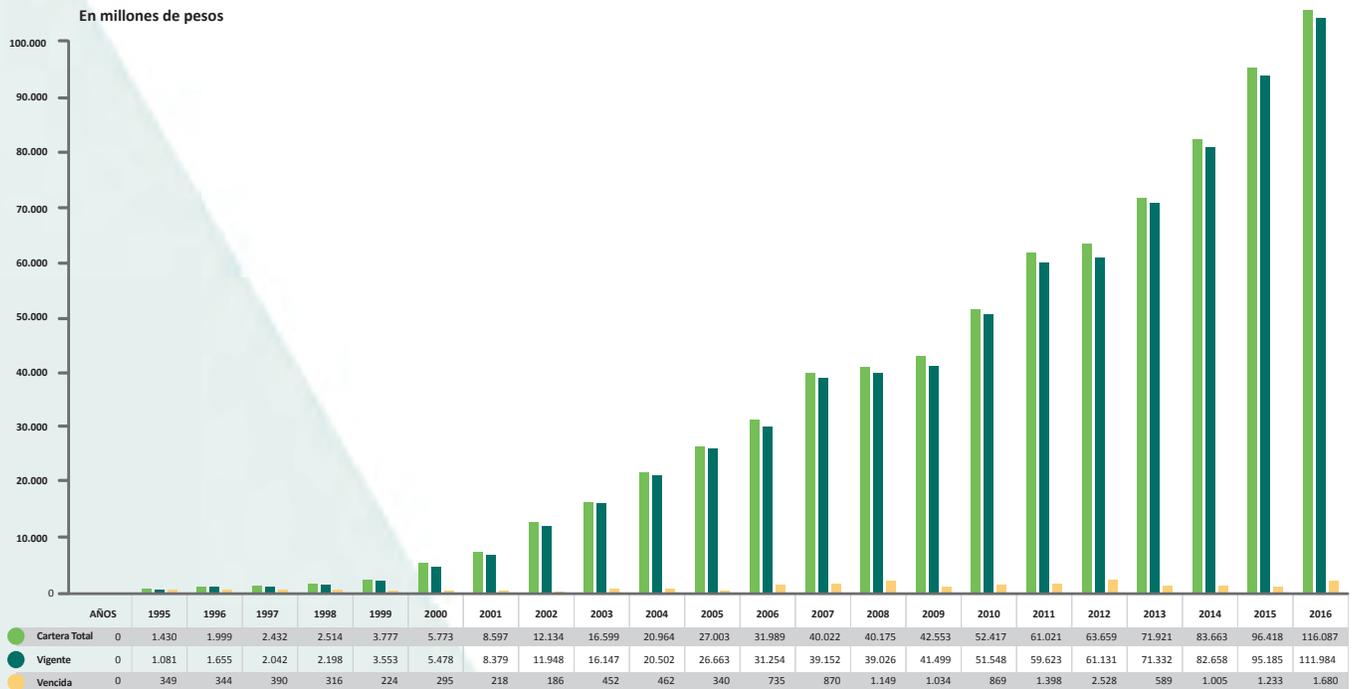
Esta es otra característica institucional que se consolidó en el transcurso del año 2016. La Cooperativa, en promedio, tiene tasas de interés que oscilan entre 0.8% y 1.25 nominal mensual vencida.

Los créditos otorgados en el año 2016 fueron por un valor de \$46.295 millones, representados en 2803 desembolsos. Hoy, producto de una intensa labor, la Cooperativa cerró con un saldo de cartera de \$116.087 millones.

La Cooperativa maneja un valor agregado que la diferencia del mercado, y es que asume las primas correspondientes a los seguros de vida de los créditos. La totalidad de los créditos desembolsados son cubiertos

por un seguro que procede de los excedentes de los años anteriores, de manera que en el momento de un accidente o una incapacidad permanente, el asociado no se vea obligado a sumarle una nueva incertidumbre a la pena que representa un siniestro. Este seguro representa una importante compensación desde el punto de vista económico para el asociado y su familia. Otro valor importante que está asumiendo la Cooperativa es el referente al cuatro por mil, que en el transcurso del año 2016 estuvo alrededor de los \$663 millones, cifra tras la cual se puede deducir el altísimo volumen que tiene el movimiento en dinero efectivo.

La gráfica número 3 muestra el saldo de la cartera y la morosidad de la misma.



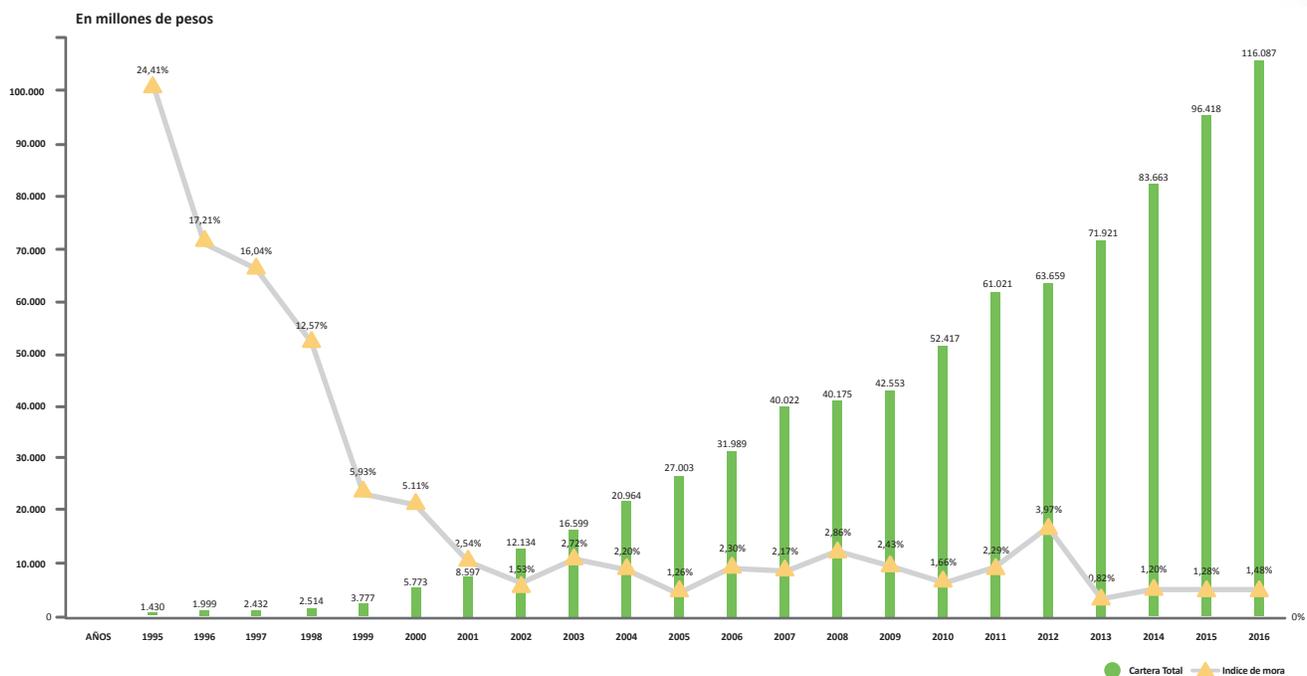
Gráfica 3.
Comportamiento saldos de cartera

Morosidad de los créditos y comportamiento de los pagos de los asociados

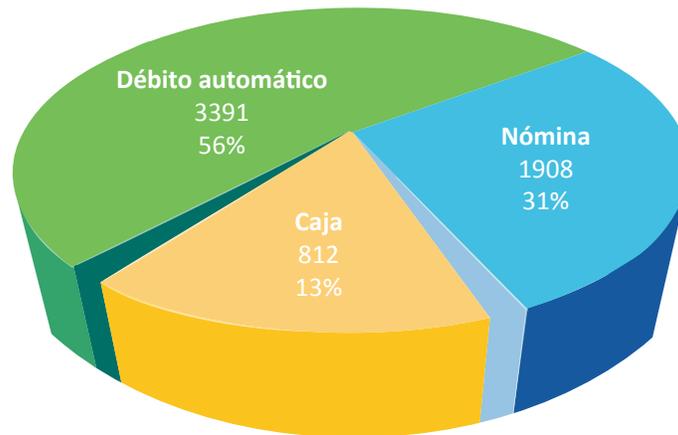
En la Cooperativa hay 3 tipos de pagos:

1. El pago tradicional por deducción de nómina, llamado libranza, que ha disminuido. Contrario a la idea generalizada, no es esta la forma de pago más fuerte de la Cooperativa al representar alrededor del 31% de los créditos colocados.
2. El crédito por pago de caja es un porcentaje relativamente importante. Es cercano al 13%.
3. El denominado débito automático no se encuentra normalmente en el mercado. Es producto de la colocación del salario en las cuentas de ahorro; se utiliza para pagar los créditos de manera automática cada vez que la Universidad de Antioquia reporta las nóminas: se convierte en una especie de libranza, sin serlo en la práctica, y tiene la ventaja de que no hay que someterse al rígido criterio del 50% sujeto a la libranza. En esta modalidad de débito automático se recuperó el 56% de los créditos.

Las gráficas números 4 y 5 muestran el indicador de la cartera morosa y el saldo de la cartera.



Gráfica 4.
Indicador de la cartera morosa



Gráfica 5.
Distribución de pago

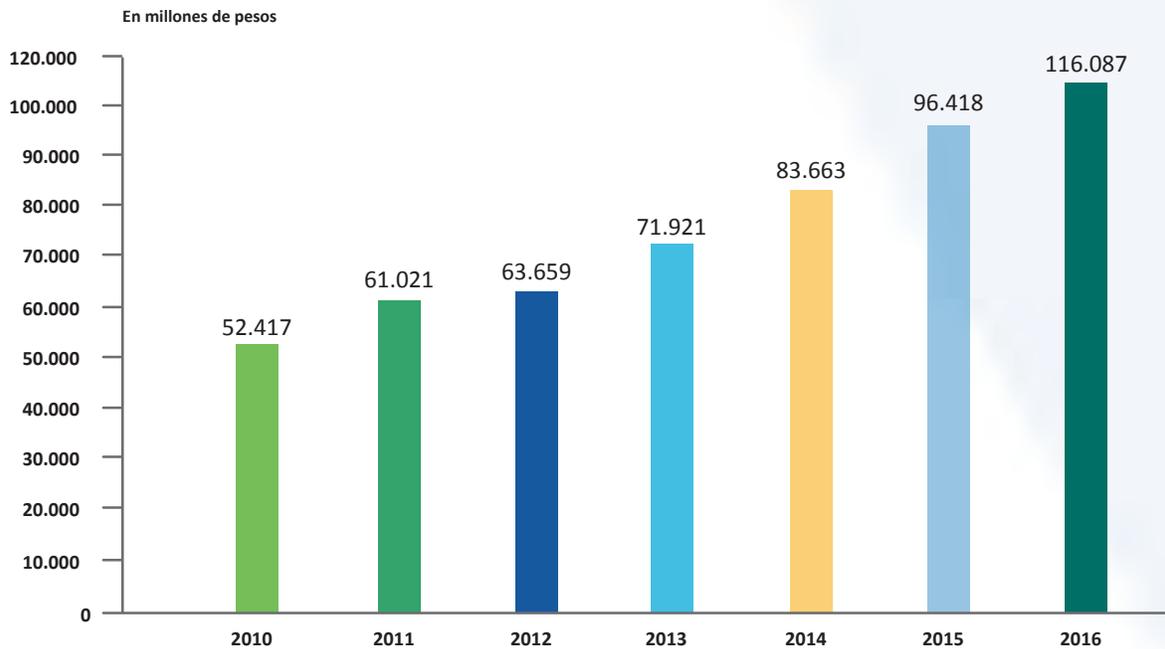
Otro elemento que ha fortalecido la colocación de los créditos, además del tema tecnológico que ha ayudado a mejorar el riesgo operativo, tiene que ver con un mecanismo llamado desmaterialización de los pagarés, que consiste en utilizar un instrumento de tipo jurídico con todas las características, seguridades y condiciones que un pagaré debe contener, pero diferenciándolo del documento tradicional que se hacía en papel. Este instrumento financiero de pagaré se elabora a través de un software que manejamos en conjunto con una

organización llamada Depósito Central de Valores Deceval. Se opera de manera virtual desde cualquier conexión a internet y desde cualquier lugar del mundo, las 24 horas. No requiere que el asociado y el codeudor estén presentes o simultáneamente conectados a internet. Estas operaciones se pueden hacer de manera asincrónica, lo que facilita que la firma de los pagarés se realice sin la presencia física de los usuarios. Esto ha sido un paso importantísimo en la calidad del servicio.

Tabla 1.
Colocaciones vs ejecución presupuestal

En millones de pesos

Colocaciones				
2016	Presupuesto	Ejecución	% Ejecución	
Enero	2.347	1.647	70,17%	
Febrero	2.606	3.618	138,83%	
Marzo	2.856	2.881	100,88%	
Abril	3.718	3.904	105,00%	
Mayo	3.543	5.721	161,47%	
Junio	3.596	5.610	156,01%	
Julio	4.415	4.581	103,76%	
Agosto	4.082	5.249	128,59%	
Septiembre	3.000	3.500	116,67%	
Octubre	3.980	2.763	69,42%	
Noviembre	3.994	3.551	88,91%	
Diciembre	3.550	3.270	92,11%	
Total	41.687	46.295	111,05%	



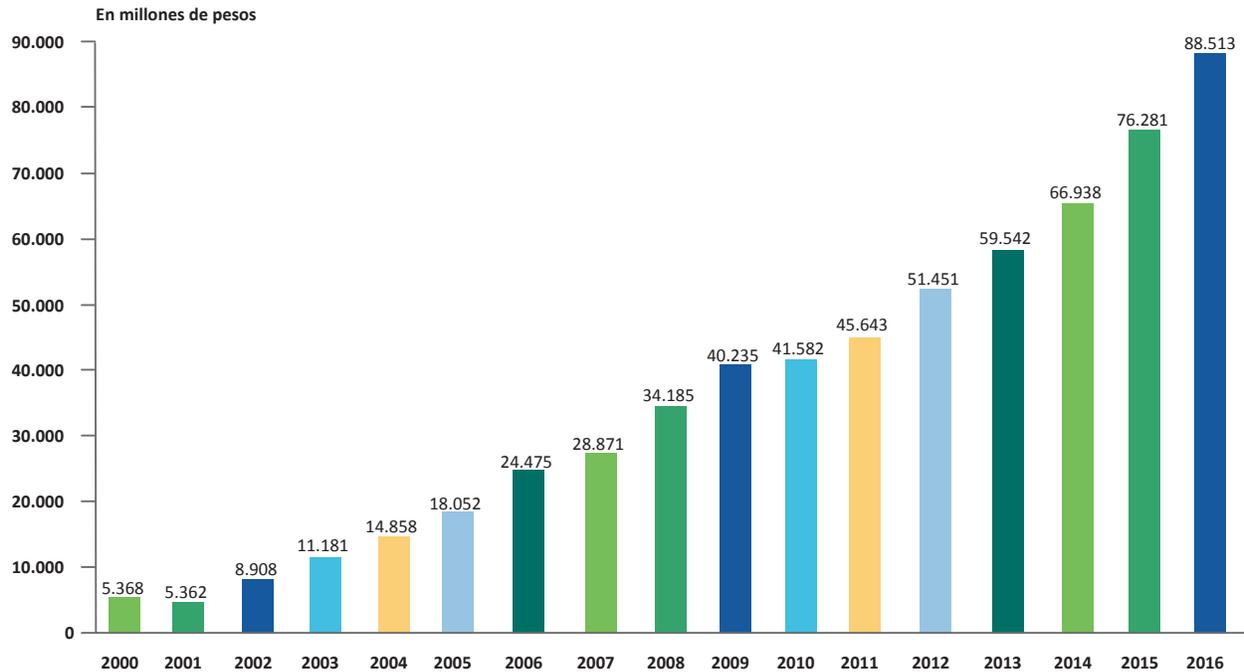
Gráfica 6.
Comportamiento de la cartera

Comportamiento de los Pasivos



Un pasivo es una obligación que la Cooperativa tiene con sus dueños o con terceros. El principal pasivo que tiene COOPRUDEA en la actualidad y que ha sido una constante en la historia de esta Institución, proviene principalmente de las cuentas de ahorros de los asociados. El ahorro que constituye el asociado en la Cooperativa, se convierte en una deuda que la Institución adquiere con sus asociados y por eso se llama pasivo. La gráfica número 7 muestra el comportamiento de los pasivos.

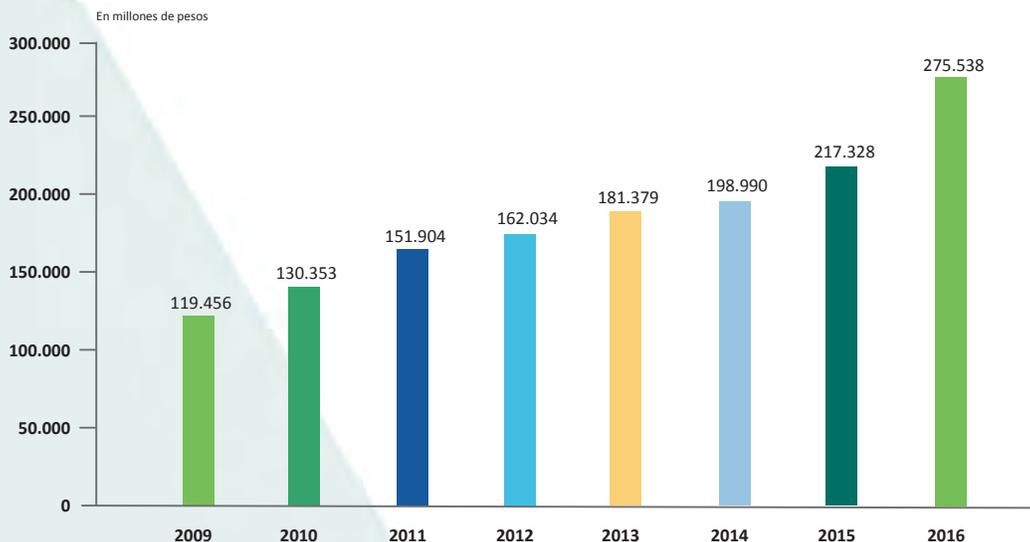
Nuestro portafolio ofrece tres líneas de ahorro: Ahorro Contractual, denominado en el mercado Ahorro Futuro; Ahorro a Término Fijo; y Ahorro a la Vista. Estos tres elementos constituyen lo que en términos generales se denomina ahorro. Está representado en un poco más del 92.1% de los pasivos de la Cooperativa. Los terceros, que son proveedores, representan un valor insignificante en la estructura de los pasivos.



Gráfica 7.
Comportamiento de los pasivos

Comportamiento de los ahorros

En el año 2016, los ahorros que constituyeron los asociados en la Cooperativa, estuvieron por el orden de los \$275.538 millones de pesos. No obstante su significativo volumen, no fueron suficientes para atender la alta demanda del crédito, especialmente el crédito de vivienda. La gráfica número 8 muestra el comportamiento, de los últimos años de la captación total por año.



Gráfica 8.
Comportamiento total del ahorro

Tabla 2.
Comportamiento histórico de captaciones

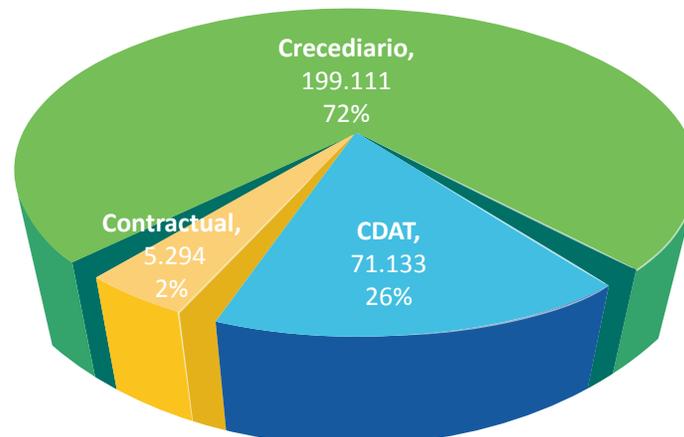
En millones de pesos

Histórico de Captaciones								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	7.424	6.584	7.675	8.528	10.311	10.364	14.275	13.297
Febrero	8.664	8.341	10.145	10.516	13.805	13.192	14.896	18.932
Marzo	10.300	9.586	10.476	18.187	12.983	15.827	18.370	17.028
Abril	9.192	10.276	13.693	7.425	14.044	13.752	14.567	19.439
Mayo	7.589	9.588	11.390	11.823	14.966	14.741	14.473	18.013
Junio	11.266	13.017	18.079	16.404	17.407	21.593	21.684	33.879
Julio	9.494	10.750	11.623	13.166	15.181	15.293	18.017	24.324
Agosto	9.073	10.178	12.780	11.712	13.830	14.327	16.711	22.589
Septiembre	9.846	10.364	11.400	12.525	15.429	17.905	17.426	26.026
Octubre	8.756	9.868	9.677	11.683	13.462	16.481	16.019	19.433
Noviembre	8.511	12.568	12.120	12.523	14.707	14.587	15.342	20.162
Diciembre	19.340	19.233	22.846	27.542	25.254	30.928	35.548	42.416
Total	119.456	130.353	151.904	162.034	181.379	198.990	217.328	275.538

Relación del ahorro y el crédito

Existe un concepto denominado intermediación financiera, consistente en captar ahorros de los asociados y posteriormente transformarlos en créditos. En ese proceso hay una transformación de un pasivo a un activo, con sus respectivas tasas pasivas y activas. La diferencia entre tasas activas y pasivas es lo que se conoce como tasa de intermediación financiera.

El propósito y la filosofía de nuestra Cooperativa es utilizar la menor tasa de intermediación para sostener la operación financiera -pagar impuestos, arriendos, gastos de personal, provisiones, en general los conocidos gastos operativos para la sostenibilidad institucional- y dejar un excedente que permita realizar la gestión social. La gráfica número 9 muestra la composición del ahorro.



Gráfica 9.
Captaciones totales por línea

Dado el alto volumen del ahorro, la Cooperativa ha podido incursionar de manera sólida y con bajo nivel de riesgo en los créditos de vivienda. Su naturaleza es totalmente diferente al crédito de consumo, porque el crédito de vivienda significa una operación de largo plazo, a unas tasas de interés sumamente mínimas. En una economía cambiante, ello no deja de convertirse en un riesgo, porque es difícil predecir con total acierto cuál será la dinámica de la economía en el futuro. Por eso hay que tener en cuenta que la apuesta que hace la Cooperativa, es en términos de plazo hasta 15 años, lo que evidencia el compromiso incuestionable con el asociado para que este acceda efectivamente a una solución a sus problemas de vivienda, que le dé seguridad y le evite tener que someterse a las incertidumbres del mercado tradicional financiero.

Otro elemento diferenciador es que la Cooperativa, si bien es cierto que se caracteriza por ofrecer tasas de interés favorables en el crédito, también se destaca por entregar altas tasas de interés a los ahorradores, en el entendido de que el ahorro es un servicio y eso hace una diferencia con el sistema financiero tradicional.

Pagamos bien los ahorros, cobramos bajos intereses de los créditos y mantenemos aceptables tasas de intermediación.

Múltiples tarjetas débito

La Cooperativa ofrece múltiples tarjetas débito a un asociado, con lo cual extienden el servicio del ahorro y de su uso a las personas del grupo familiar, con los mismos beneficios, sin costo de cuota de manejo, realizar transferencias en línea, no obstante que algunos tarjetahabientes se encuentren dispersos alrededor del mundo.

Patrimonio

Está compuesto por tres grandes elementos. En primer lugar, por el capital que tienen los asociados, llamado aportes. Constituye un capital de riesgo que tiene el asociado cuando se vincula a la Cooperativa; en segundo lugar, por los fondos y las reservas que son producto de las distribuciones que se hacen de los excedentes año tras año y que se van acumulando con el tiempo. Y, en tercer lugar, por los excedentes.

En el año 2016, la Cooperativa incrementó el patrimonio en \$3.780 millones, el cual asciende en la actualidad a \$41.930 millones.

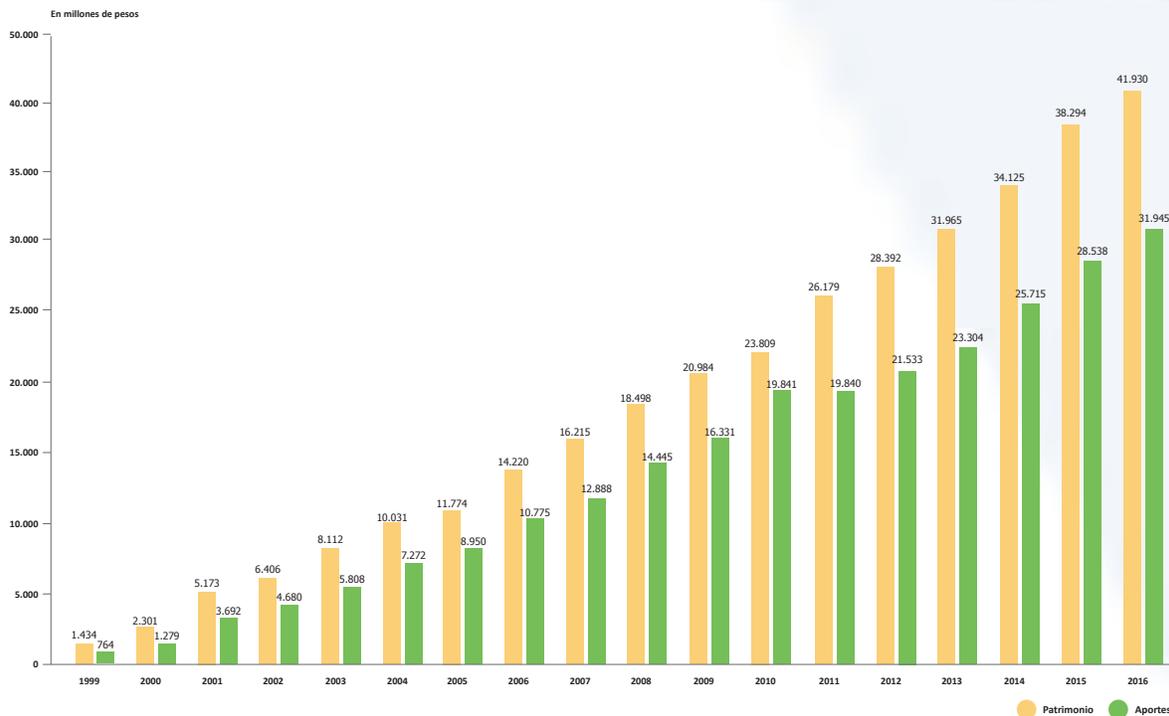
Asimismo, otro elemento que ha ayudado a fortalecer el área del ahorro es la tecnología. Hoy, no solamente tenemos la tarjeta débito, la cual permite la disponibilidad de los recursos en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo, sino que contamos con aplicaciones para los dispositivos móviles que permiten transferencias entre varios usuarios, incluso algunos de ellos en el exterior, sin que eso signifique costo adicional para el asociado. O sea que además de ser completamente gratuitas, no hay necesidad de que el asociado se acerque a nuestras oficinas.

Como valor agregado en beneficio del asociado COOPRUDEA asume el cuatro por mil, la cuota de manejo, el valor de las cinco primeras transacciones en los cajeros automáticos y las consignaciones de otras plazas.

En lo que respecta a la tarjeta débito los asociados efectuaron 379.981 transacciones por un movimiento de dinero de \$76.482 millones de pesos, cifras significativas teniendo en cuenta los nuevos canales que los asociados están utilizando para facilitar las operaciones.

El crecimiento en el valor de los aportes que hacen los asociados es consistente. Ejemplo de ello es que el año pasado dicho crecimiento estuvo por el orden de los \$3.406 millones de pesos, lo cual es una cifra significativa, dado que hoy día, la mayoría de cooperativas no están haciendo mucho énfasis en la capitalización vía aportes de los asociados.

El patrimonio se distribuye de la siguiente manera: aportes sociales, es decir el capital de los asociados con \$31.945 millones; el capital institucional con \$7.548 millones; y los excedentes con \$2.615 millones.



Gráfica 10.
Comportamiento histórico del patrimonio y los aportes

Ingresos, costos y gastos

La Cooperativa tiene dos frentes de actividades: la intermediación financiera, que es el servicio del ahorro y el crédito; y un segundo frente, destinado a la comercialización de libros, por medio de la Librería Universitaria.

Los ingresos durante el 2016 en el área de ahorro y crédito alcanzaron la suma de \$12.758 millones, lo cual significa que, en promedio, la Cooperativa constituyó un ingreso mensual de alrededor de \$1.063 millones. Este ingreso no es otra cosa que los intereses que pagan los asociados por concepto de sus créditos. Esta tendencia se ha consolidado en los últimos años. Si bien es cierto que la Cooperativa incrementó el saldo de los créditos en una cifra cercana al 18%, esperaríamos que el incremento de los ingresos por concepto de créditos guardara una relación directa con el crecimiento de la cartera. No obstante, el aumento de los ingresos por este concepto fue mucho menor al mencionado porcentaje, lo que se explica por la política de bajas tasas de interés de los créditos.

Cuando la Cooperativa incrementa sus tasas de interés, lo cual ocurre muy pocas ocasiones, no lo hace con el propósito de incrementar los ingresos sino con un propósito de controlar los flujos de caja, como sucedió en el caso del programa de vivienda, que dada su alta demanda tuvimos que recurrir a este tipo de control para estabilizar el flujo de liquidez. Ahora bien, en la medida que pueda rebajar las tasas de interés para favorecer al asociado, siempre lo hará como ha sido tradicional en esta Institución.

El 2016 no fue el año donde pagamos mayor interés a los ahorradores. Hubiésemos querido que por concepto de costos financieros los asociados recibieran cifras más significativas; sin embargo, la Cooperativa no se movió cómodamente en el tema de la asignación de intereses del ahorro, lo cual hizo que el crecimiento por costos financieros fuera relativamente discreto, de un 5.5%.

En materia de gastos operativos, COOPRUDEA ha tenido una política de austeridad, tema que reiteramos una y mil veces, evidenciando como la Cooperativa asume con moderación este tema que tiene tres grandes frentes:

Hay gastos asociados a la salida de efectivo. Para medirlo hay un indicador que se llama el margen Ebitda², que representa la porción de cada peso en efectivo que queda disponible para atender: el pago de impuestos, inversiones de capital, cubrimiento de las deudas y proyectar beneficios para los asociados. En el tabla número 3 presentamos el indicador Ebitda.

- Los otros gastos son nominales como provisiones, reservas, etc. que se hacen con el fin de fortalecer la estructura financiera de la Institución.

- Gastos no indispensables para la operación de la Cooperativa como: honorarios a directivos, regalos de navidad y fiesta de fin de año, que por su alta participación en la estructura de los gastos es necesario replantear su conveniencia y darle un destino que beneficie a la mayoría de los asociados y nos vuelva más eficientes en el funcionamiento de la Institución.
- Los gastos en el año que termina ascienden alrededor de \$9.552 millones, lo que significa un incremento de 18.5%.

Para una mayor comprensión y una comparación adecuada del componente de los gastos presentamos el las tablas 4, 5 y 6, las cuales resumen las operaciones del periodo 2016.

Tabla 3.
Indicador Ebitda

En millones de pesos

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	5.830	7.386	7.885	7.948	8.999	9.548	10.400	10.281	11.724	13.019
Costos por servicio	1.987	2.787	3.245	2.575	2.355	2.717	3.386	3.600	3.926	4.095
Utilidad bruta	3.843	4.599	4.640	5.374	6.644	6.831	7.014	6.681	7.798	8.924
Gastos operacionales efectivos	2.071	2.398	2.348	2.595	2.990	3.302	3.289	4.649	4.123	4.990
EBITDA	1.772	2.201	2.292	2.778	3.654	3.529	3.725	2.032	3.675	3.933
Margen EBITDA	30,4%	29,8%	29,1%	35,0%	40,6%	37,0%	35,8%	19,8%	31,3%	30,1%

Tabla 4.

Cuadro comparativo de los gastos en los 3 últimos periodos

En millones de pesos

Concepto	2014	2015	2016
511001 Honorarios	237	132	183
511002 Impuestos	582	352	446
511004 Arrendamientos	121	92	95
511006 Administración de bienes	6	3	5
511008 Seguros	116	289	128
511010 Mantenimiento y reparaciones	22	39	20
511012 Mejoras en bienes ajenos	19	-	-
511014 Cuotas de administración	-	-	-
511016 Reparaciones locativas	-	10	-
511018 Aseo y elementos	1	2	1
511020 Cafetería	8	9	10
511022 Servicios públicos	36	34	32

²Del inglés "earning before interest, taxes, depreciation and mortization" (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización).

Recuperado de <http://www.fundeu.es/recomendación/ebitda-no-ebitda-1163/>

511024	Correo	14	24	16
511026	Transportes, fletes y acarreos	7	4	3
511028	Papelería y útiles de oficina	43	27	37
511034	Publicidad y propaganda	71	46	59
511038	Gastos de asamblea	16	12	14
511040	Gastos directivos	128	163	173
511042	Gastos de comités	141	174	155
511044	Reuniones y conferencias	26	27	32
511046	Gastos legales	6	8	6
511054	Servicios temporales	6	58	76
511058	Sistematización	170	252	326
511060	Cuotas de sostenimiento	307	360	433
511062	Suscripciones	49	41	46
511064	Auxilios y donaciones	2	5	1
511066	Adecuación e instalación	31	1	-
511072	Gastos fondo de Solidaridad	-	-	-
511080	Gasto otros fondos	-	9	6
511095	Gastos varios	158	49	65
Total		2.322	2.221	2.369

Tabla 5.
Erogaciones directivos

Identificación	Organo de Administración y Control	Bonificaciones	Honorarios	Salarios	Celulares	Transporte	Viáticos	Otras Erogaciones
70095451	Consejo de Administración	8.279.448				88.000	1.689.163	3.076.724
70052991	Consejo de Administración	8.279.448					1.689.163	-
32440696	Consejo de Administración	8.279.448					1.689.163	-
8300377	Consejo de Administración	8.279.448					1.689.163	-
8272159	Consejo de Administración	8.279.448				14.000	1.689.163	-
43447493	Consejo de Administración	8.279.448				-	-	-
8307061	Consejo de Administración	8.279.448						-
2943169	Consejo de Administración	8.279.448						-
8246337	Consejo de Administración	8.279.448				145.000		-
70511105	Consejo de Administración	8.279.448					-	-
8259834	Junta de Vigilancia	8.279.448					2.171.781	-
21469066	Junta de Vigilancia	8.279.448					482.618	-
71610954	Junta de Vigilancia	8.279.448					-	-
71950543	Junta de Vigilancia	8.279.448					-	-
32429507	Junta de Vigilancia	8.279.448					-	-
811023226	Revosiría Fiscal		82.734.600					-
6618011	Gerente	11.940.093		143.281.112	852.280		1.689.163	-
		136.131.813	82.734.600	143.281.112	852.280	247.000	12.789.377	3.076.724

Tabla 6.
Divulgación y propaganda

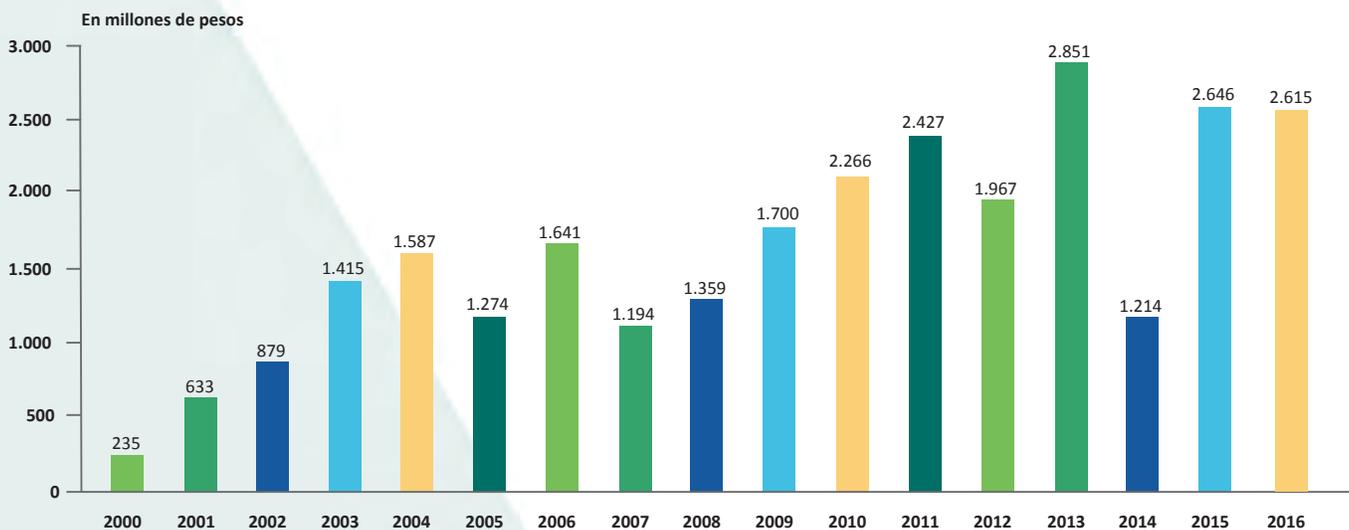
En millones de pesos

Concepto	2015	2016
Mercadeo	13.960.718	27.036.087
Algos Cooperativos	-	3.006.000
Almuerzos Cooperativos	2.336.000	3.839.000
Banners, impresiones de portafolio de servicios, boletines campañas	18.475.252	9.965.946
Campaña de navidad	1.940.000	2.310.535
Día del Maestro	-	7.776.241
Celebración 33 años Cooprudea	-	4.207.000
Apoyo Logístico	80.000	1.250.000
Alquiler de equipos amplificación y carpas mercadeo cooperativa	1.128.000	-
Total divulgación y propaganda	37.919.970	59.390.809

Excedentes

Este es un componente muy importante. En el año 2016 ascendieron a \$2.615 millones, cifra relativamente parecida a lo que se realizó en el año 2015. Y, uno de los elementos de importancia de los excedentes, es la posibilidad de realizar gestión social, la cual en la Cooperativa se materializa de manera eficiente. Dentro de la gestión social se encuentran los fondos

de Educación, Solidaridad, la Amortización de aportes y existe un componente significativo para el sostenimiento de estudiantes de la Universidad de Antioquia, en el programa que se tiene con el Fondo de Bienestar Universitario. La gráfica número 11 muestra el comportamiento histórico de los excedentes.



Gráfica 11.
Comportamiento histórico de los excedentes

Librería Universitaria

La Librería Universitaria representa una gestión social, cultural y de apoyo a la labor académica que se ofrece desde la Cooperativa para el beneficio de la comunidad universitaria. Se caracteriza por su buen servicio y por la capacidad de reinventarse de manera ingeniosa, manteniendo vivo el interés y la cultura por el libro y el arte de la lectura.

Ofrece una amplia variedad de publicaciones en temas como literatura infantil, libros técnicos especializados, textos universitarios para estudiantes y profesores y obras en las diferentes áreas del conocimiento.

La Librería Universitaria se convierte en la mayor fuente de gestión social al servicio de los asociados y el público en general, que perciben los beneficios de un descuento del 20% con relación al precio de lista de las editoriales. Por este concepto, en el año 2016, se otorgaron \$196 millones que fueron trasladados directamente a los usuarios de la Librería Universitaria.

El inventario actual de la Librería comprende un total de 10.529 títulos, y su valor asciende a \$525 millones. El 93.43% son libros en la modalidad de consignación y el porcentaje restante corresponde a libros propios. Por la venta de libros en consignación COOPRUDEA recibe una comisión. La ventaja que tiene esta estrategia es que la Cooperativa no congela grandes recursos en inventarios ni arriesga pérdidas por la obsolescencia de textos. Esta estrategia se ha consolidado con el transcurrir de los años y ha tenido resultados positivos, que nos permiten garantizar la permanencia de la Librería Universitaria como un servicio cultural, que apoya la labor académica y científica, a través del suministro de material de soporte y un lugar de especial significado que no dudan en comparar con las mejores librerías del país.

La tabla número 7 muestra las principales cifras de esta actividad cultural.

Tabla 7.
Librería Universitaria

En millones de pesos

Libros en firme	
Venta brutas	133
Descuentos	24
Ventas netas	109
Costo de la mercancía vendida	93
Excedente	20
Libros en consignación	
Venta brutas	965
Descuentos	172
Ventas netas	793
Comisión por venta de libros	146

Balance social

Monetización de los beneficios sociales

Realizamos un estudio comparativo de tasas de interés de crédito, tomando como referencia el Sistema Financiero Colombiano, como fuente el Banco de la República, y encontramos que la monetización de los beneficios sociales entregados a los asociados asciende a \$8.134 millones. De esta forma se constata, una vez más, la reiterada aseveración institucional acerca de los beneficios que el asociado recibe al pagar menos intereses por los créditos, dada las bajas tasas de interés que a través de la historia ha ofrecido la Cooperativa.

En consecuencia, la Cooperativa deja de percibir este valor en sus excedentes y lo traslada como beneficio social a sus asociados, transformándolo en un costo de oportunidad que dignifica la condición de ser asociado. De igual forma, les brinda posibilidades para que puedan acrecentar sus propósitos personales, familiares y sociales, como también pone a su disposición escenarios que permiten ampliar su margen de maniobra, los empodera económicamente y los rescata de la banca tradicional.

Para COOPRUDEA el componente social es el principal resultado que la Administración ofrece a la comunidad de asociados y a la sociedad. En el abanico de aspectos que configuran nuestro balance social, están comprendidos: las tasas beneficiosas en el momento de un crédito o de liquidar un ahorro; el respaldo a

las becas alimenticias que la Cooperativa brinda a los estudiantes en la Universidad de Antioquia; la cobertura de los servicios funerarios contratados con la empresa Vivir-Los Olivos, con una cobertura de 15.023 personas entre asociados y su grupo familiar; y el descuento del 20% para asociados, estudiantes y público en general en la Librería Universitaria. Asimismo, estos esfuerzos se materializan en oferta de cursos de educación no formal, cooperativismo, escuelas financieras, vacaciones creativas, encuentros solidarios de niños, jóvenes y de jubilados, edición de la agenda anual y la entrega de regalos y fiesta de fin de año a los asociados.

También son aspectos de la gestión social: el no cobro del impuesto del cuatro por mil, el no cobro de la cuota de manejo de la tarjeta débito, el no cobro de seguro de deudores y el reconocimiento del seguro de vida por muerte. De los informes se ocuparán los respectivos comités y el balance social se presenta en forma independiente.

Comunicar a sus asociados y a la sociedad en general los aportes derivados del cumplimiento de la misión organizacional, en relación con la proyección e inserción de la empresa a la comunidad, sólo es posible cuando se dispone de los elementos que demanda una herramienta como el Balance Social, la cual permite evidenciar crecimientos y desarrollos.

Otros aspectos

Tecnología

La Fábrica de Créditos, la Sucursal Virtual, los pagos PSE, la firma de pagarés desmaterializados, el manejo de la tarjeta débito, el uso de web services con la Universidad de Antioquia, son entre otras, plataformas tecnológicas que la Cooperativa ha logrado consolidar y desarrollar para una óptima prestación del servicio. Está en la fase de consolidación un proyecto que se denomina Cooprudea Virtual, a través del cual queremos que el asociado sea el principal administrador de sus transacciones con la Cooperativa, que sea a su vez el principal auditor de sus cuentas, que sea él quien constituya sus propias cuentas

de ahorro, que sea la persona que actualice sus datos, nos haga las sugerencias a través de la página y que se convierta en un elemento activo de las operaciones de la Cooperativa. Estará respaldado por un equipo que apoyará tales operaciones y habrá un compromiso de la Administración de velar por los temas de la seguridad, de los soportes tecnológicos y de hacer las mejoras para que el asociado haga más fácil sus operaciones. De igual forma estaremos avizorando, permanentemente, los nuevos avances tecnológicos para ofrecer mejores servicios en la Institución.

La parte operativa del área de tecnología ha sido fortalecida, con más personal para brindar mayor seguridad.

Destacamos que, en el año 2016, solamente dos operaciones, de las miles que hacemos, fueron sujeto de clonaciones. Este alto nivel de seguridad con que la Cooperativa afronta las transacciones, permite enviarle un parte de tranquilidad al asociado al realizar sus operaciones, dado que muchas personas tienen prevenciones cuando hacen transacciones financieras por internet. Las operaciones más riesgosas que existen en el mundo financiero son, justamente, las que se efectúan de manera tradicional. Además, el tiempo que se gasta en las sucursales físicas tiene un costo enorme para las instituciones. La virtualidad, por su parte, no trae sino muchos beneficios y hace que la eficiencia en el uso de los recursos sea mayor. Gracias al uso de modernas tecnologías la Cooperativa puede otorgar las tasas de interés bajas para el crédito y altas para el ahorro.

Sistema integral de administración de riesgos

Otro tema que nos caracteriza es saber enfrentar el riesgo, tanto del mercado, como el financiero y el operativo. En este compromiso la Cooperativa viene trabajando desde hace muchos años. Por eso hoy, ante la legislación expedida por la Superintendencia de Economía Solidaria, podemos aseverar que tal normatividad ratifica nuestras capacidades para analizar y enfrentar las situaciones de riesgo.

Control interno

El control interno también será fortalecido. La Cooperativa, en este aspecto, tiene que recorrer un camino largo. En esto estamos en deuda con la Institución, pero las medidas que se están tomando son prenda de garantía para fortalecer este tema.

Sistema de Gestión de la Calidad

Se mantiene el Sistema de Gestión de Calidad, lo cual ha sido un componente también esencialísimo en el buen manejo de los elementos administrativos que le dan orden a esta Institución, la cual se caracteriza por ser liviana con respecto a la planta de personal, ser fuerte en el tema de implementación de nuevas tecnologías y

precauida en el tema de los riesgos. Los riesgos han sido manejados y controlados, lo que no quiere decir que no existan.

Sistemas de Seguridad y Salud en el trabajo

Y, otro elemento es el tema de la seguridad en el trabajo y la salud ocupacional. Hemos dado unos pasos importantes, producto de alianzas estratégicas que tenemos con entidades importantes de la ciudad.

Confederación de Cooperativas Alemanas, Dgrv

La alianza que hemos manejado durante muchos años con la Dgrv alemana, nos ha permitido la implementación, ejecución y evaluación de la planeación estratégica, el manejo de la planeación de los indicadores financieros, la puesta en marcha de un sistema de costos y el diseño de un modelo de control interno. Consideramos que el año 2017 será benéfico en estos frentes.

NIIF

Este ha sido un elemento nuevo en el quehacer de la Cooperativa. Las normas NIIF las hemos venido implantando con la ayuda de asesores externos y del proveedor del software. El impacto en la Cooperativa es menos del 0,03%. Hemos asumido con seriedad la implementación de estas normas y creemos que en el año 2017 será un elemento de la cotidianidad, para superar problemas de tipo operativo en la entidad.

Las cifras expresadas en el presente informe están en conformidad con dicho requerimiento.

Teletrabajo

La consolidación del teletrabajo ha sido posible gracias a una alianza con el Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones Mintic. Solo tenemos las mejores consideraciones y expresiones de aprecio por los resultados en este campo.

Dada la limitación de los espacios físicos de la Cooperativa, el volumen enorme de las congestiones por los problemas de movilidad en la ciudad, lo mismo que el asunto de la contaminación ambiental, el uso de las nuevas tecnologías le permite a la Institución transitar el camino hacia el trabajo más eficiente. El 90% de los

estudios de crédito se hicieron bajo la modalidad del Teletrabajo. Nuestros asociados son operadores virtuales en gran medida y lo van a seguir siendo en los próximos años de manera más intensa. Entonces el teletrabajo se convertirá en un elemento de soporte importante para el futuro.

Derecho de propiedad intelectual

COOPRUDEA cumple igualmente con las normas legales de derechos de autor y propiedad intelectual. Declara que en sus prácticas internas prohíbe el uso inadecuado de cualquier herramienta tecnológica.

Igualmente, la Cooperativa deja constancia, por solicitud de la Superintendencia de Industria y Comercio, del no entorpecimiento de la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

Agradecimientos

Son extensivos a todo el equipo de trabajo, al Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia, a la Revisoría Fiscal, a los Comités, a los delegados y a los asociados. A los empleados, les hacemos llegar el mayor reconocimiento y honramos su trabajo dedicado. Creemos que la mayor satisfacción que podemos tener es ver que muchos propósitos y sueños de los asociados se pueden cumplir, gracias al trabajo esmerado del equipo de la Cooperativa.

El equipo interno de COOPRUDEA se caracteriza por su alto grado de profesionalismo; son muy pocos los empleados de la Cooperativa que no tienen estudios superiores al pregrado, elemento a destacar y que ha hecho la diferencia en la Institución.

Para todos sin excepción, GRACIAS, y nuestra exhortación a que en el año 2017 reafirmemos el compromiso con la filosofía y los principios de la economía solidaria.

Cordialmente,


GULFRAN AVILEZ LÓPEZ
Representante Legal



Código: SC-4438-1



COOPRUDEA
COOPERATIVA DE PROFESORES UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA



El arte de servir

Universidad de Antioquia Bloque 22
Oficina 213 Conmutador: 5167686
www.cooprudea.com