



# INFORME DE GESTIÓN 2014



## Contenido

<i>Entorno Económico</i> .....	4
<i>Cambios Relevantes en Normatividad</i> .....	5
<i>Gobierno Corporativo</i> .....	6
<i>Gestión Financiera</i> .....	7
<i>Gestión Comercial</i> .....	7
<i>Crédito</i> .....	7
<i>Captación</i> .....	9
<i>Seguros</i> .....	10
<i>Gestión de Operaciones y Tecnología</i> .....	10
<i>Gestión del Talento Humano</i> .....	11
<i>Gestión de Riesgos</i> .....	13
<i>Riesgo de Crédito</i> .....	13
<i>Riesgo de Liquidez y Riesgo de Mercado</i> .....	14
<i>Riesgo Operativo</i> .....	16
<i>Plan de continuidad de negocio</i> .....	18
<i>Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo</i> .....	19
<i>Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC</i> .....	19
<i>Requerimientos Mínimos de Seguridad y Calidad en las Operaciones</i> .....	19
<i>Sistema de Control Interno – SCI</i> .....	20
<i>Cumplimiento de Normas</i> .....	21
<i>Certificación de los Estados Financieros</i> .....	21
<i>Revelación de Información Financiera</i> .....	21
<i>Operaciones con los socios y los administradores</i> .....	21
<i>Evaluación Sobre el Desempeño del Sistema de Control Interno en la Gestión Contable</i>	22
<i>Planeación Estratégica</i> .....	22
<i>Estrategia de Comunicaciones</i> .....	23
<i>Hechos Posteriores al Cierre</i> .....	24
<i>Evolución Previsible de la Sociedad</i> .....	24

## INFORME DE GESTIÓN 2014

*Miembros de Junta Directiva del Banco WWB S.A. al 31 de Diciembre de 2014*

- Daniela Konietzko Calero
- Ana Milena Cadavid
- Alejandro Zaccour Urdinola
- Bernhard Eikenberg
- Ramiro Guerrero Carvajal
- Oscar Rivera Arbelaez
- Oscar Dario Morales Rivera
- Silvia Luz Rincon Lema
- Alejandro Arturo Silva

*Grupo Directivo del Banco WWBS.A. al 31 de Diciembre de 2014*

Presidente	Jose Alejandro Guerrero Becerra
Vicepresidente Comercial	Martin Cuenca Monje
Vicepresidente Financiero y Administrativo	Miryam Bonilla Vega
Vicepresidente Operaciones y Tecnología	Pedro Sergio Segura Cabanzo
Gerente Jurídico	Juan Fernando Osorio Burbano
Gerente de Riesgos	Daniel Ernesto Rizo Ballesteros
Gerente de Tesorería	Paola Villamarin Lozano
Gerente de Recursos Humanos	Patricia Montealegre Castillo
Auditor General	Wilson Giraldo Yagüe
Oficial de Cumplimiento	Carlos Eduardo Gil Aguilar
<i>Revisor Fiscal</i>	
KPMG	Carlos Fernando Torres

# INFORME DE LA ADMINISTRACION DEL BANCO Y DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

---

## Entorno Económico

El crecimiento de la economía colombiana en el tercer trimestre del 2014 fue 4,2% anual, en línea con las expectativas del mercado y superior a la estimación de 3,7%<sup>1</sup>. Este resultado fue inferior al observado en el segundo trimestre del año (4,3%) y al mismo periodo en 2013 (5,7%). Frente al segundo trimestre de 2014 el crecimiento fue 0,6%.

Por actividades, la construcción (12,7%), el comercio (4,8%), los servicios no financieros (4,7%), los servicios financieros (4,4%), el transporte y las comunicaciones (4,3%) crecieron a tasas superiores al promedio de la economía (4,2%). En contraste, la industria y la minería se contrajeron a tasas de 0,3% y 1%, respectivamente, explicado por la contracción en productos de la refinación de petróleo (-10,9%) y la caída de los precios de petróleo crudo y gas natural (-2,8%).

Por su parte, la demanda interna creció 6,6% anual en el tercer trimestre, tasa inferior a la observada el trimestre anterior (7,1%) y un año atrás (7,1%). Dentro de la demanda interna se observó desaceleración del consumo privado, público y de la inversión frente al segundo trimestre de 2014.

El sector externo continúa contribuyendo negativamente al crecimiento total, quitándole potencia a la recuperación de sectores como el industrial. A pesar que las ventas al exterior crecieron 5,3% anual en el tercer trimestre de 2014 (siendo la mayor tasa en los últimos tres trimestres) fue contrarrestada por el aumento que alcanzaron las importaciones en el mismo periodo (14,2%), las cuales acumularon un crecimiento promedio de 12,6% en los tres primeros trimestres del año.

Entre enero y septiembre la balanza de pagos del país registró un déficit en la cuenta corriente por US\$ 12.855 millones lo que representa un 4,6% del PIB. Para 2015, el impacto de la caída de los precios internacionales del petróleo, así como de la depreciación cambiaria podrían en el neto ampliar hasta 5,1% del PIB el saldo negativo de la cuenta corriente, el cual estaría financiado por unos menores flujos de IED y de inversión extranjera de portafolio y por la posible desacumulación de reservas internacionales de tal forma que solo hasta 2016 se empezaría a observar una estabilización de las cifras del sector externo del país.

---

<sup>1</sup> Fuente: Grupo Bancolombia

Los diferentes indicadores de actividad económica sugieren que la demanda interna continuó dinámica en el cuarto trimestre de 2014. Sobre esta base, el equipo técnico del Banco de la República estimó un crecimiento del PIB para el cuarto trimestre de 2014 de 4%, y para todo 2014 entre 4,5% y 5%, con 4,8% como cifra más probable.

La tasa de usura para la modalidad de microcrédito está certificada en 52,22% E.A. hasta el mes de septiembre de 2015<sup>2</sup>.

Para 2015, según expectativas del Banco de la República se espera un crecimiento real del PIB de 3.6%.

En relación a la inflación la cual cerró el año 2014 en 3.66%, se espera que vaya convergiendo al 3.0% durante el segundo semestre de 2015.

### **Cambios Relevantes en Normatividad**

Dentro de las regulaciones más relevantes expedidas en 2014 que afectaron al sector financiero se encuentran:

Decreto 400 de 2014 - Congreso de la República. Reglamenta la Ley 1676 de 2013 sobre el Registro de Garantías Mobiliarias, con el fin de regular la inscripción de las operaciones, funciones, administración, procedimientos y prestación de los servicios del Registro de Garantías Mobiliarias para recibir, almacenar y permitir la consulta de la información allí consignada.

Decreto 2654 de 2014 - Presidencia de la República - Establece las condiciones para el crédito de consumo de bajo monto con el fin de promover la inclusión financiera, implementando los mecanismos de control necesarios.

Ley N° 1735 de 2014 - Congreso de la República - Dicta medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales. Así las cosas, se crean las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos.

Ley N° 1748 de 2014 – Ley de Precios Transparentes - Congreso de la República - Establece la obligación para las entidades financieras de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros en relación a los costos de los productos y servicios.

Circular Externa 14 de 2014. Superintendencia Financiera de Colombia - Indica el formato para el envío del Estado de Situación Financiera de las entidades que hacen parte del grupo 1 de NIIF.

---

<sup>2</sup>Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Circular Externa 21 de 2014 – Superintendencia Financiera de Colombia - Crea el catálogo con fines de supervisión que deberán aplicar los preparadores de información financiera que hacen parte del grupo 1. Este catálogo tiene como objetivo armonizar algunos de los requerimientos e instrucciones impartidas a las entidades financieras frente al marco técnico normativo para convergencia a NIIF.

Circular Externa 28 de 2014 - Superintendencia Financiera de Colombia - Presenta el nuevo Código país con el objetivo de acoger los estándares internacionales, principalmente de la OECD y del Banco Mundial. Los estándares están relacionados con derechos y trato equitativo de los accionistas, asamblea general de accionistas, junta directiva, arquitectura de control y transparencia e información financiera y no financiera.

Circular Externa 29 de 2014 - Superintendencia Financiera de Colombia - Reexpide la Circular Básica Jurídica con el fin de actualizar su contenido con la normatividad y con los pronunciamientos jurisprudenciales vigentes en materia financiera, aseguradora y del mercado de valores.

Circular Externa 36 de 2014 - Superintendencia Financiera de Colombia - Imparten instrucciones para el tratamiento de las diferencias netas positivas y/o negativas que se generen en la aplicación por primera vez de las NIIF

Carta Circular 37 de 2014 – Superintendencia Financiera de Colombia - Ajustar y publicar los formatos de controles de Ley a los nuevos códigos del Catálogo Único de información financiera y las disposiciones de la Circular Reglamentaria Externa DODM – 147 y la Resolución 016 del Banco de la Republica.

## **Gobierno Corporativo**

Durante el año 2014, el Comité de Gobierno Corporativo sesionó dos veces, presentando temas relacionados con información relevante, operaciones con vinculados, gestión adelantada por el Comité de Auditoría y Cumplimiento de los deberes de la Junta Directiva.

Adicionalmente, con el fin de asegurar la transparencia en las contrataciones con directores o empleados de la entidad que participan en la toma de decisiones o sus familiares hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, se construyó el directorio de partes relacionadas y los principales ejecutivos del Banco, así como también se realizó la circularización a los principales directivos, con el fin de registrar la información de familiares hasta segundo grado de consanguinidad.

## Gestión Financiera

Durante el año 2014 el Banco WWB registró utilidades acumuladas netas por \$43.327 millones, superior en 71.8% frente a las utilidades obtenidas en el año inmediatamente anterior. La rentabilidad<sup>3</sup> del patrimonio y del activo fue de 10% y 4.9%, respectivamente.

El resultado operacional directo fue \$223.901 millones, 18.9% mayor al resultado de 2013, explicado por:

- Ingresos por intereses como resultado de la mayor dinámica de la cartera productiva. Los ingresos por intereses corrientes están representados principalmente en 96.6% por cartera de microcrédito, 1.5% por cartera comercial y 1.8% por cartera de consumo.
- Los ingresos por comisiones que ascendieron a \$42.837 millones, de los cuales el 67% corresponde a comisión Mipyme de microcrédito y el 33% a otras comisiones y retornos de pólizas de seguros.
- El gasto por interés de los recursos necesarios para atender las necesidades de fondeo fueron de \$20.818 millones, de los cuales 65% corresponde a intereses sobre los recursos captados del público ahorrador y, el resto, al costo de los recursos de crédito contratados con otras entidades financieras. Durante 2014 la DTF, tasa de referencia a la cual el Banco WWB tiene pactadas las obligaciones financieras, registró una tendencia creciente, al pasar de 4.06% E.A. el cierre de 2013 a 4.34% E.A. al terminar el año 2014. La DTF promedio de 2014 fue 4.07% E.A.

Los gastos de personal sumaron \$77.099 millones, con un incremento de 12.6% frente al año anterior, en tanto que los gastos generales fueron \$51.750 millones con un incremento de 4%.

Durante el año 2014 el Banco cumplió con la relación de solvencia total, la cual al 31 de diciembre de 2014 terminó en 40.5% afectada por riesgo, lo que demuestra que el Banco cuenta con una amplia capacidad para respaldar los planes de crecimiento en el mediano y largo plazo.

## Gestión Comercial

### Crédito

#### Microcrédito, cartera comercial y consumo

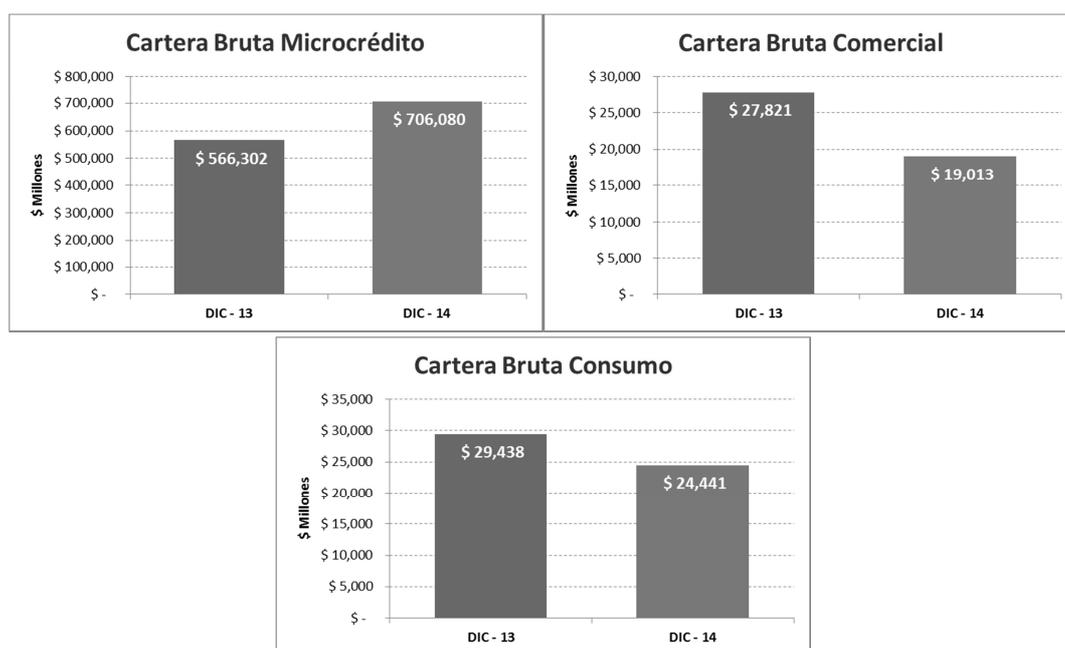
En 2014 el Banco realizó 250.822 desembolsos de créditos por \$792.134 millones. De estos desembolsos 97.26% (\$770.454 millones) correspondieron a microcrédito, 2.30% (\$18.210 millones) a cartera comercial y 0.44% (\$3.470 millones) a cartera de libranzas.

---

<sup>3</sup> Calculada sobre patrimonio y activos promedio de 2014

Adicionalmente se efectuaron compras de cartera de consumo con responsabilidad del originador por valor de \$4.610 millones.

La cartera bruta a diciembre 31 de 2014 aumentó con respecto a la registrada al finalizar el 2013 en 20.2%, alcanzado un saldo de \$749.534 millones. Del valor total de la cartera, el 94.20% (\$706.080 millones) correspondió a microcrédito, 2.54% (\$19.013 millones) a cartera comercial y 3.26% (\$24.441 millones) a cartera de consumo (incluye Ex empleados<sup>4</sup>, compras de cartera con responsabilidad del originador y Libranzas). A continuación se presenta el comparativo de los saldos de cartera al cierre de 2013 y 2014:



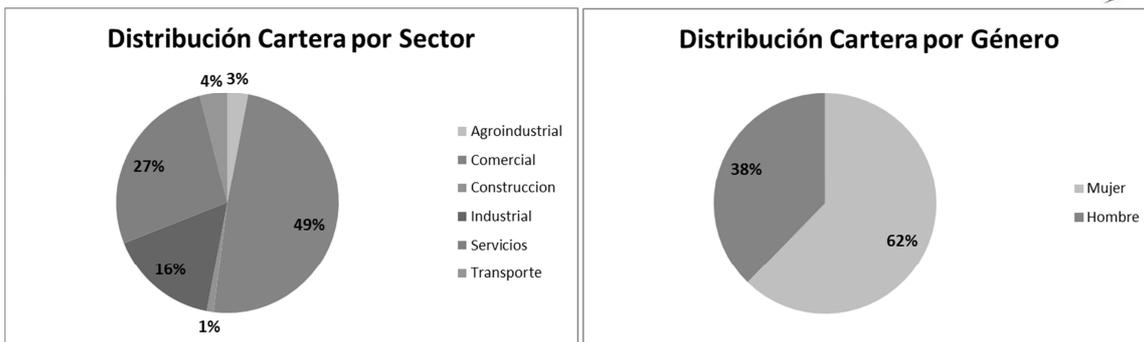
La disminución del saldo de cartera comercial es consecuencia de la reorientación estratégica, en relación a descontinuar la línea de negocio Pyme y enfocarse a partir de 2015 en el segmento Micropyme.

Igualmente en relación a la cartera de consumo, el Banco tomó la decisión de reducir las compras de cartera e iniciar los procesos para la originación de cartera de libranzas y vehículos. Desde el mes de agosto de 2014 se inició la originación de créditos de libranzas, en tanto que se espera que a partir de abril de 2015 inicie la originación de vehículos.

La calidad de cartera de microcrédito con vencimiento mayor a 30 días fue 2,55% con un indicador de cubrimiento de cartera de 145% (184% incluida la provisión general).

La composición de la cartera bruta por sector y género, al cierre de 2014 fue:

<sup>4</sup> Cartera de Ex empleados (CE01) corresponde a empleados desvinculados del banco.



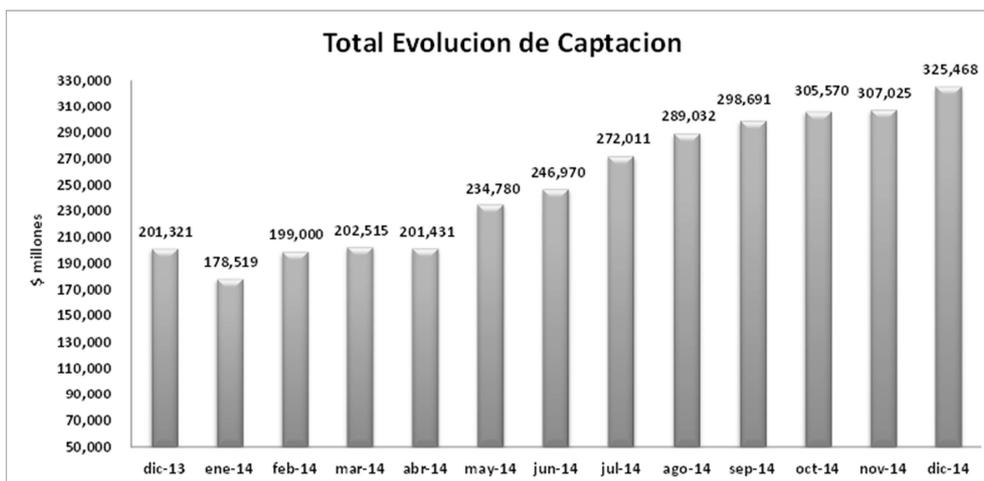
Durante el año 2014 el Banco realizó la apertura de 12 agencias a nivel nacional. Al cierre de año se contaba con 132 agencias y 18 corresponsales bancarios, cubriendo 26 departamentos y 434 municipios.

### Cartera de consumo

En 2014 el Banco WWB continuó con la modalidad de cartera de consumo a través de la compra de cartera administrada por terceros. En el año se realizaron compras de cartera a Clave 2000 por \$4.610 millones. Al cierre de diciembre de 2014 el saldo de cartera asociado a compras de cartera a otras entidades fue \$20.877 millones.

### **Captación**

Durante 2014 el proceso de captación de recursos del público a través de CDT's y cuentas de ahorro continuó con un crecimiento significativo (61.7%) al pasar de \$201.321 millones en 2013 a \$325.468 millones en 2014.



Este incremento estuvo principalmente asociado a captaciones de CDT's que terminaron con un saldo de \$286.528 millones al 31 de diciembre de 2014. El 66.1% de este monto está concentrado en la gestión de tesorería y el 33.9% en la red de oficinas y ejecutivos

de captación. El porcentaje de representación de la red y los ejecutivos subió en 5.2 puntos porcentuales, al pasar de 28.7% al cierre de 2013 a 33.9% al cierre de 2014.

A partir de agosto de 2014, se masificó el CDT de menores montos (entre \$200.000 y \$999.999), buscando atomización a través de la red de oficinas. Al cierre de 2014, se tenían 417 CDT de menores montos por un valor de \$136 millones de pesos.

El saldo en CDT's al cierre del 2014 estaba representado en 4.540 títulos, 3.018 más que en 2013 (1.522).

En captación a través de cuentas de ahorro el Banco creció 83.7%, al pasar de un saldo de \$21.195 millones a diciembre 31 de 2013 a \$38.939 millones a diciembre 31 de 2014. Al cierre del 2014 había 157.115 cuentas de ahorro activas, 66.930 más que el 2013 (90.185), con un saldo promedio por cuenta de ahorro activa de \$234 mil.

En abril de 2014, se implementó la modalidad de pagahorro entre los clientes de microcrédito. Este producto tiene el objetivo de incrementar y mantener los saldos en cuentas de ahorro y a su vez, busca crear disciplina del ahorro entre nuestros clientes de microcrédito. A Diciembre de 2014, el Banco contaba con 25.888 cuentas de ahorro asociadas al pagahorro, con un saldo de \$3.869 millones (10% del saldo total de cuentas de ahorro).

## **Seguros**

En el año 2014, el Banco desarrolló dos nuevos productos de seguros voluntarios para clientes de microcrédito: Voy seguro Hogar y Voy seguro familia. Al cierre de 2014, los ingresos por venta de seguros voluntarios y deudores, fue de \$11.008 millones, de los cuales \$608 millones corresponden a la póliza de deudores obligatoria. El crecimiento en estos ingresos con respecto al 2013 fue 29.5%.

## **Gestión de Operaciones y Tecnología**

En el transcurso del 2014 se implementó la plataforma para originación de cartera de consumo, siendo la línea de crédito de libranzas el primer producto en iniciar operación bajo esta modalidad. Adicionalmente, se rediseño el proceso de vinculación de clientes y constitución de productos de captaciones y se implementó el producto de CDTs de montos menores, para tener mayor penetración en nuestro de nicho de mercado. Igualmente, se implantó la solución para compensación bancaria en lo referente al canje enviado y devolución recibida. Por otro lado, se inició el proceso de cambio de la plataforma de aprobación en campo para microcrédito, contemplando en el nuevo alcance el proceso de recaudo en campo.

Así mismo, se ajustaron las plataformas de colocación y captación para soportar la inclusión del componente de ahorro en los productos de microcrédito.

De igual forma, se brindó el soporte en procesos y en soluciones de software para permitir la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF.

En lo referente a infraestructura tecnológica, se actualizaron los servidores que soportan la operación del core de cartera, se fortaleció el esquema de seguridad con la implementación de nuevas soluciones a nivel perimetral e interno, se implementó la mayor disponibilidad para la plataforma de captaciones, y se instaló la nueva versión del software para autenticación biométrica (huella digital).

Dado el incremento en el número de operaciones, se fortaleció el modelo operativo en 12 agencias y se optimizó el proceso de aprovisionamiento de efectivo a través del convenio con Efecty.

## Gestión del Talento Humano

Para el Banco sigue siendo parte fundamental de su estrategia el desarrollo de sus colaboradores, respetando y valorando su integralidad.

En 2014 el Banco WWB finalizó con una planta de 1801 colaboradores directos y 164 temporales. Se generaron 198 nuevos empleos.

Tipo de contrato	dic-12	dic-13	dic-14
Directos	1,671	1,637	1,801
Temporales	25	130	164
<b>Total</b>	<b>1,696</b>	<b>1,767</b>	<b>1,965</b>

El índice de rotación acumulada de 12 meses fue 12.6%, siendo sustancialmente inferior al año anterior (19.37%). Este resultado es consecuente con un mejoramiento en el ambiente organizacional, el fortalecimiento de la cultura de servicio y las políticas de retención.

En 2014 se ascendieron a 135 colaboradores a nuevas posiciones, lo que indica el compromiso con el desarrollo profesional y aprendizaje continuo de los colaboradores.

También se dio un paso importante en nuestra promesa de servicio con la creación del Pacto Colectivo, con el cual se busca fortalecer la calidad de vida, la generación de mayores oportunidades, construcción de relaciones, y el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores.

En programas de capacitación y desarrollo se dictaron 30.894 horas, con una inversión de \$476 millones. Entre otros programas, se dio continuidad a la Escuela de Liderazgo,

contando actualmente con 5 escuelas en las principales sedes a nivel nacional y un equipo de 250 líderes capacitados.

Se dictaron charlas de crecimiento personal, a las cuales asistieron 2.300 personas entre colaboradores y familiares.

A través del aula virtual se logró un cubrimiento del 81% de la población del Banco en temas de regulación bancaria y masificación de productos y aplicaciones.

Se dio continuidad al programa Plan semilla en alianza con el SENA. A través de este programa se beneficiaron 47 jóvenes en las ciudades de Cali, Barranquilla y Bogotá.

### **Cultura de servicio**

Bajo la premisa de ser un banco diferente, la presidencia del banco y su equipo directivo definieron trabajar en la construcción de una cultura de servicio, siendo éste el pilar principal para el desarrollo de nuevas estrategias y el camino para proyectar coherencia entre lo que somos, lo que hacemos y lo que decimos ser de cara a diferentes públicos.

El cambio cultural se inició en el 2013 con la asesoría de Iván Mazo. El presidente y el equipo directivo, definieron la 'Promesa y los Mandamientos de Servicio', los cuales serían la base del cambio al interior de la organización para lograr la nueva cultura.

Para transmitir a todos los colaboradores la promesa y los mandamientos de servicio, se realizaron talleres de sensibilización en los cuales los colaboradores plasmaron los factores que consideraban impedirían la aplicación y vivencia de la Promesa; factores que se denominaron 'bloqueadores de la cultura de servicio'. Con base en estos bloqueadores y otros estudios realizados, hemos venido trabajando en diferentes frentes y actividades.

En este escenario, hemos logrado transformar poco a poco nuestra cultura e identidad corporativa y afianzar que somos un banco diferente que se caracteriza por su sencillez, calidez y cercanía con las personas.

Actividades realizadas para la consolidación de la cultura de servicio:

- Conferencia **taller Cultura de Servicio**: sesión enfocada a sensibilizar y alinear al equipo directivo en cuanto a conceptos y conocimientos acerca de una cultura de servicio desde un punto de vista estratégico en la cual debe estar involucrada toda la organización. Fueron impactados 36 líderes.
- Conferencia taller '**Maestría de la conciencia**': Sesión en la cual se busca despertar la conciencia del colaborador, pasando del cumplimiento del deber y la obligación a trabajar, al servicio por convicción. *Fueron impactados el 81% de colaboradores.*

- **Sesiones de mejoramiento por áreas:** Realizadas con el apoyo estratégico de una firma especializada en talento humano. Se trabajó con los líderes y sus equipos en las formas posibles de implementación de la promesa desde sus áreas de trabajo. *Fueron impactados 148 líderes y sus equipos directos.*
- **Campana interna, 'Recetas que cambian vidas':** La cual busca generar espacios propicios para reflexionar sobre el servicio brindado a los clientes internos y externos. *Fueron impactados el 100% de los colaboradores.*
- **Otros cambios** o mejoras dadas al interior del Banco en cuanto a procesos y procedimientos evidenciados en los bloqueadores de la cultura de servicio.

*“Un servicio de alta calidad ofrecido por los empleados, tiene que ser fruto de un concepto de servicio que inunda a toda la cultura corporativa y que nace en la mente de los directivos, quienes tienen el papel de cultivar esa cultura a través de las más simples prácticas diarias, procurando la felicidad de los empleados y siendo un ejemplo digno de ser emulado”. Iván Mazo Mejía.*

### **Construcción de relaciones– Transcendiendo fronteras:**

Con el objetivo de establecer relaciones más cercanas y cálidas con todas las personas que conforman la comunidad del WWB en todo el país, la Presidencia ha llevado a cabo giras y correrías completando 102 agencias visitadas (52 visitadas en 2014). Así mismo, en este espacio se explora el sentir de los colaboradores, se recogen sugerencias y se aclaran inquietudes.

### **Gestión de Riesgos**

#### **Riesgo de Crédito**

En el año 2014 la gestión de riesgo del Banco estuvo sustentada en la aplicación y fortalecimiento de la tecnología de crédito especializada para las operaciones de microcrédito, en la independencia de funciones en la gestión de la cartera comercial, consumo y en la aplicación de las políticas con que cuenta el Banco para la calificación de cartera.

En los meses de mayo y noviembre de 2014 se evaluaron los efectos del comportamiento externo de los clientes a través de procesos masivos de consulta en centrales de riesgo para las carteras de microcrédito, comercial y de consumo. Con esta información en el proceso de calificación de cartera semestral se incorpora la regla de calificación por cambios del 100% en el endeudamiento de los clientes, la cual se acompaña de un proceso de referenciación y visita del cliente.

De igual forma se mantienen las reglas relacionadas con hallazgos detectados en el proceso de auditoria metodológica, análisis del proceso de autocontrol y auditoria interna.

Para la cartera comercial se evaluaron los efectos del comportamiento de los clientes pertenecientes a esta cartera mediante un modelo experto basado en la evolución de la capacidad de pago del deudor, aprobado para tal fin por la Junta Directiva, y complementando así los procesos masivos de consulta en centrales de riesgo. Igualmente se realizó el debido proceso de backtesting al modelo de originación y calificación de cartera comercial.

Respecto de la provisión de la cartera de microcrédito, se aplicaron los porcentajes mínimos requeridos por la Superintendencia Financiera para los clientes de perfil de riesgo normal. Se cuenta además con otros porcentajes en la provisión individual que exceden los mínimos de la Superintendencia sobre la cartera de mayor riesgo que se compone de los créditos reestructurados.

Para cartera comercial y cartera de consumo se realizaron provisiones de acuerdo con el modelo de referencia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

#### **Riesgo de Liquidez y Riesgo de Mercado**

En el transcurso del 2014 la medición del riesgo de liquidez y de mercado se realizó bajo la metodología estándar establecida por la Superintendencia.

La administración del Banco generó los informes y reportes definidos para la divulgación del cumplimiento de las políticas y límites de exposición. Como complemento se realizaron pruebas de back y stress testing a los principales factores de riesgo.

En el monitoreo constante a las diferentes variables definidas como “Alertas Tempranas” para el año 2014 no se presentaron situaciones que comprometieran la institución.

#### **Riesgo de Mercado**

La medición realizada a través del cálculo de Valor en Riesgo “metodología estándar de la Superintendencia Financiera”, reflejó un nivel de exposición bajo, con un valor promedio para el año 2014 de \$210 millones, el cual estuvo representado en un 80% en títulos destinados a la administración del portafolio de liquidez.

Los resultados obtenidos en la valoración del portafolio para el año 2014 arrojaron una utilidad por \$884 Millones.

Los títulos de renta fija constituyen el 97% del total de las inversiones del Banco, el cual está conformado por títulos TES TCO por valor nominal de \$15.000 Millones con vencimiento en Julio del 2015, CDT por valor de \$2.500 millones con vencimiento en Marzo de 2015, ambos clasificados como negociables, y títulos Finagro Clase A y B por valor nominal de \$9.432 millones clasificados hasta el vencimiento.

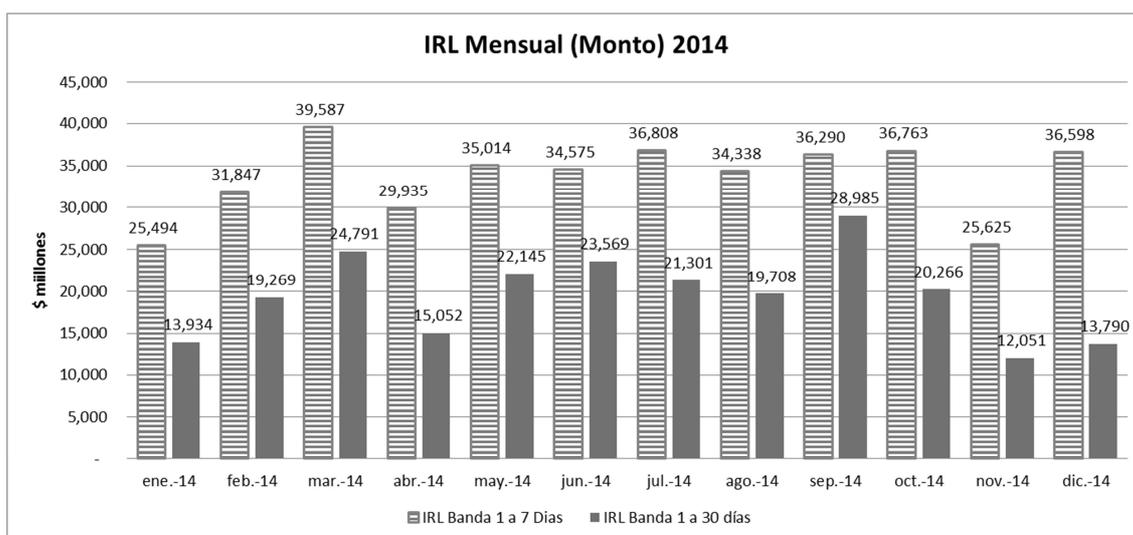
### Riesgo de Liquidez

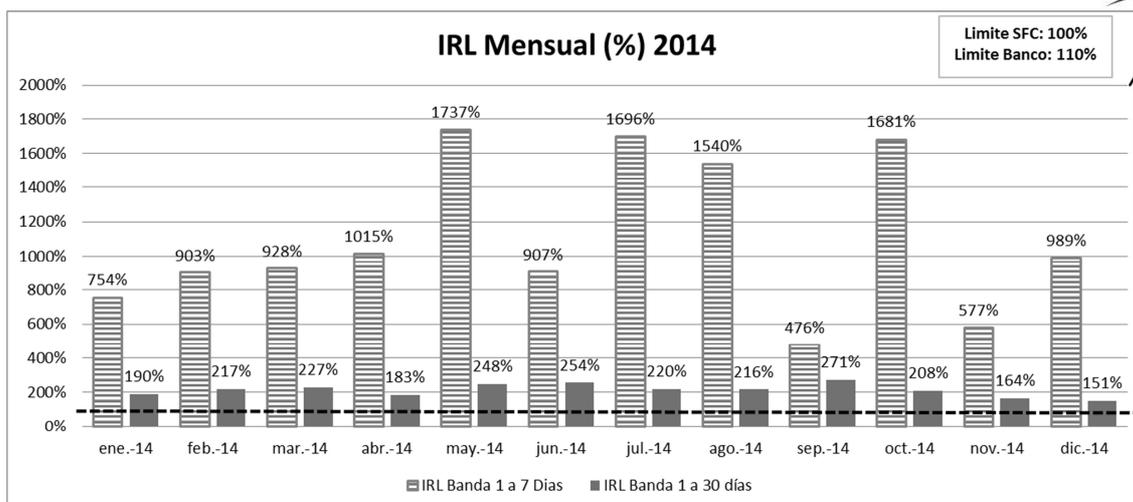
En el año 2014 la institución monitoreó constantemente el indicador de riesgo de liquidez, manteniendo un IRL (Razón %) positivo y estable cumpliendo con los límites establecidos por la institución como señales de alerta en función de la normatividad vigente.

Es importante resaltar que el Banco cumplió con los límites establecidos en la normatividad vigente y logró niveles estables dentro de los rangos fundados como condiciones normales cumpliendo adecuadamente con las obligaciones contraídas en el corto plazo.

El comportamiento en el año 2014 del IRL dadas las condiciones contractuales de las posiciones activas y pasivas fue positivo, observando un indicador (Monto) promedio para la banda de 1 a 7 días en \$30.000 millones y de 1 a 30 días por valor de \$20.000 millones. El IRL (Razón) promedio para las mismas bandas de tiempo fue de 1000% y 200%, respectivamente.

A continuación se observa el comportamiento del IRL (mensual) para el periodo comprendido de enero a diciembre del año 2014:





### Riesgo Operativo

En el mes de abril de 2014 se sometió a aprobación de la Junta Directiva los nuevos parámetros de medición de SARO, actualizados de acuerdo con los cambios derivados del proceso de captaciones.

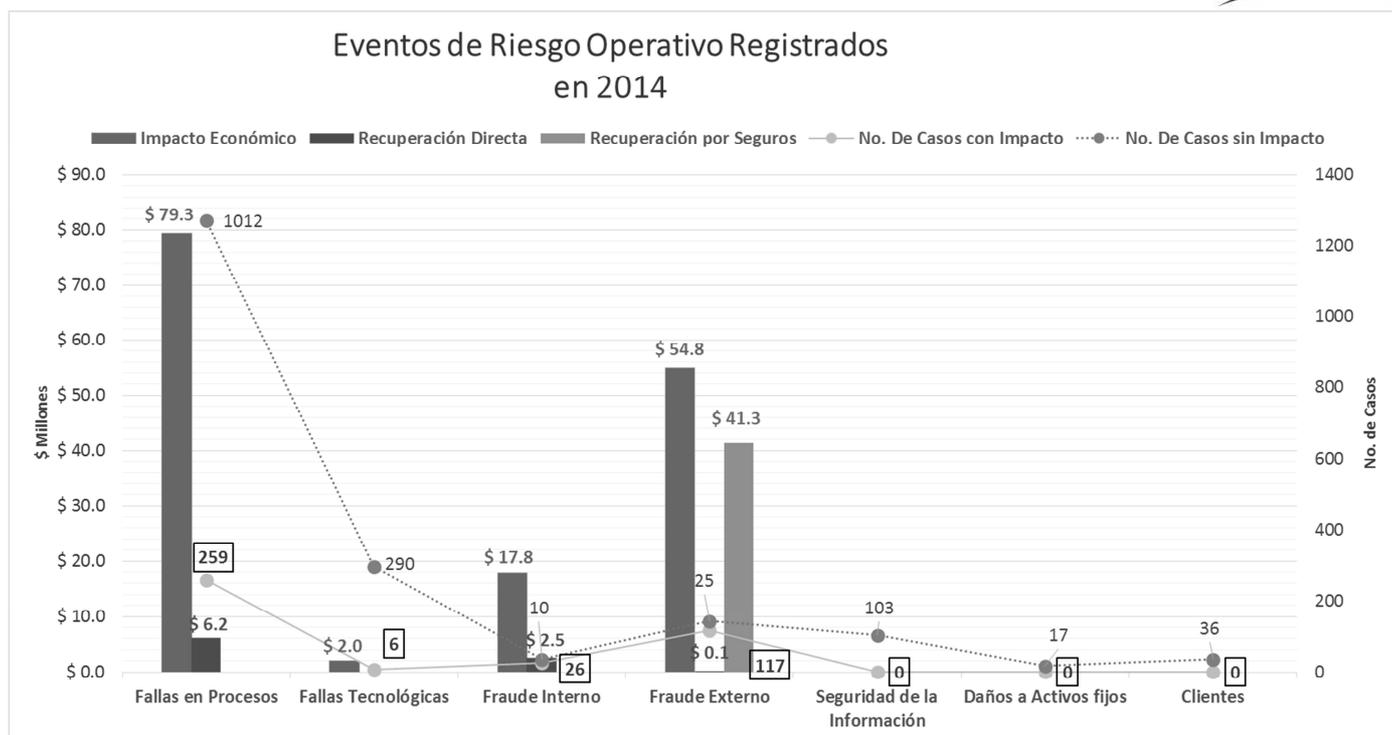
De igual manera la Jefatura de Ingeniería Bancaria realizó ajustes en el Mapa de Procesos, de acuerdo con la actualización y ajustes de varios procesos, lo cual conllevó igualmente a la actualización de los mapas de riesgo.

En la etapa de monitoreo se identificaron eventos de riesgo operativo que fueron informados al Equipo Directivo y Comité de Riesgo del Banco. Para los diferentes eventos reportados se construyeron los respectivos planes de acción, a los cuales se les hizo seguimiento de implementación durante todo el año hasta su culminación y cierre.

El año 2014 cerró con 1.901 eventos reportados, de los cuales 413 representaron impacto económico.

En la modalidad de fraude externo quedaron representados los 6 casos de suplantación de personas en el otorgamiento de créditos, que contablemente quedaron registrados en las cuentas de castigo de cartera por valor de \$7.9 millones.

A continuación se muestran los eventos que generaron pérdidas por riesgo operativo, clasificados por tipo de evento.



Al final del año las pérdidas por riesgo operativo se distribuyeron así:

<b>Pérdida Bruta</b>	\$154.0
<b>Recuperaciones directas</b>	\$8.8
<b>Recuperaciones por seguros</b>	\$41.3
<b>Pérdida Neta</b>	<b><u>\$103.9</u></b>

*Cifras en millones de pesos*

Adicionalmente se recibieron otras recuperaciones por eventos de riesgo operativo ocurridos en el año 2013 que sumaron \$ 200 millones.

Para finales del año, nuevamente se calculó el perfil de riesgo operativo a partir de la evaluación de la efectividad de los controles, quedando el riesgo residual con nivel BAJO.

Es importante anotar que a pesar de esta calificación hay procesos que deben elaborar planes de mitigación de riesgos, ya que tienen aspectos por mejorar relacionados con el fortalecimiento de controles operativos y debilidades en los procesos de supervisión.

## Plan de continuidad de negocio

- Mejoras en los procesos de contingencia:
  1. Se consolidó entre Banco WWB y Gestión Fiduciaria, un convenio de “entidad amiga” como contingencia para las operaciones de tesorería en los sistemas de Sebra y Deceval.
  2. Para la contingencia del proceso de captaciones se montó el esquema de alta disponibilidad.
- Actualización de procesos críticos: Se actualizaron los procedimientos de operación manual y los procedimientos del DRP.
- Capacitaciones realizadas: Se realizó la capacitación anual a todos los funcionarios del banco y se llevó a cabo una charla de sensibilización al equipo directivo y líderes de departamento en la importancia que tiene para el banco entender el plan de continuidad de negocio, específicamente en el tema relacionado con el Manejo de Crisis.
- Revisión de tareas preventivas: Se realizó el monitoreo de las tareas preventivas del DRP, haciendo énfasis en las actividades de backup, restauración, conectividad de enlaces contingentes, el estado de los centros alternos de trabajo y revisión de los archivos vitales.
- Actualización infraestructura tecnológica: El área de tecnología realizó la actualización de la infraestructura del datacenter de contingencia (Cuni – Bogotá). Las mejoras radicaron principalmente en el aumento de recursos de procesamiento y almacenamiento.
- Realización de pruebas: Se evaluó la ejecución y funcionalidad de la aplicación PORFIN (aplicación crítica para el registro de las operaciones de la tesorería) realizando la simulación de un día de registro de operaciones, con los usuarios de tesorería (front-office, back-office y middle-office), desde la conexión habilitada en el centro alternativo de cómputo (CAC). En el proceso se encontraron inconvenientes de configuración para trabajar en contingencia, que se corrigieron en la prueba y quedaron registrados como mejoras para el proceso de contingencia. En general la prueba fue exitosa.
- Eventos de contingencia 2014: “Activación de datacenter de contingencia de captaciones”. El día 11 de diciembre de 2014 se presentó el aislamiento del centro de cómputo de producción del proceso de captaciones debido a un corte involuntario de fibra óptica en el momento que intentaban solucionar un incidente generado por un incendio en el cableado externo del datacenter. Para la atención de este evento se convocó al comité de eventos mayores para solicitar la activación de los servidores de contingencia ubicados en el datacenter de contingencia, a través de un proceso backup-restore, el cual tomó 5 horas. Las agencias estuvieron conectadas al datacenter de contingencia por un periodo de 4 horas sin presentar inconvenientes, igualmente el traslado de los datos y activación de producción se realizó sin inconvenientes. La duración de la contingencia fue de 17 horas. La atención de este

evento permitió concluir que el esquema de contingencia técnica para este proceso funciona satisfactoriamente.

### **Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo**

Según lo dispuesto en los artículos 102 a 107 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y en el capítulo IV del título IV de la Circular Externa 029 de 2014 (Circular Básica Jurídica) emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, el Banco tiene implantado el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo "SARLAFT", con el fin de evitar ser utilizado para la canalización de dineros provenientes o con destino a actividades delictivas.

De conformidad con la normatividad citada, durante el 2014 el Banco continuó ejecutando y dando cumplimiento al "SARLAFT" mediante la presentación oportuna de informes a la Junta Directiva sobre la evolución y administración del riesgo, conjuntamente con la realización de los esfuerzos necesarios para evitar la materialización del riesgo al interior de la organización.

### **Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC**

Con el propósito de reforzar la cultura de servicio, el Banco durante 2014 continuó desarrollando el programa institucional de cultura de servicio. Este programa tiene cobertura nacional y está alineado con los objetivos estratégicos del Banco. Entre las actividades desarrolladas se encuentran:

- Alinear la mentalidad del equipo directivo en cuanto a conceptos y conocimientos acerca de qué se trata una cultura de servicio.
- Sensibilizar a líderes de oficinas sobre la diferencia entre atención y servicio, dándoles herramientas conceptuales y generando conciencia sobre la importancia del servicio como convicción personal.
- Sensibilizar a todos los colaboradores administrativos sobre su importante rol en esta nueva cultura y generar conciencia sobre el servicio como convicción personal.
- Implantar acciones para superar barreras que de alguna manera pueden impedir el cambio cultural al interior de la organización.

### **Requerimientos Mínimos de Seguridad y Calidad en las Operaciones**

En el año 2014 se establecieron las bases para la actualización del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de acuerdo a la nueva versión de la norma ISO 27001:2013.

Este año el Banco adquirió un dispositivo de seguridad de última generación orientado a fortalecer la infraestructura de seguridad interna del Banco.

El Banco continúa con el esfuerzo de crear una cultura de seguridad de la información, a través de actividades de concientización presencial y virtual dirigida a todos los colaboradores del Banco, así como la realización de evaluaciones de seguridad de la información a los proveedores que gestionan información confidencial de clientes del Banco.

## **Sistema de Control Interno – SCI**

En el año 2014, el Banco continuó con el desarrollo de las actividades del Sistema de Control Interno, así:

1. Ambiente de Control: Mediante el correcto funcionamiento de la Línea de Transparencia, la Administración ha buscado generar en sus colaboradores una cultura de control para la denuncia de actos indebidos.
2. Actividades de Control: Desde el área de Control y Cumplimiento Normativo, la organización realizó la evaluación del diseño y eficacia operativa de los controles; todo lo anterior, basado en la matriz de Riesgo definida por la URO. Así también, se realizaron las actualizaciones a Manuales, Políticas y Procedimientos, teniendo en cuenta la segregación de funciones y controles claves de los procesos.
3. Información y Comunicación: Se realizó la capacitación por medio virtual sobre el SCI, la cual fue presentada por casi la totalidad de colaboradores, con el fin de garantizar el conocimiento y aplicación de cultura de control y prevención del fraude en la organización. La Administración ha definido políticas de seguridad de la información, así como la capacitación virtual del mismo.
4. Gestión Contable: Verificación de que existen los niveles adecuados de supervisión y reporte de los funcionarios encargados del procesamiento contable y la elaboración de reportes financieros.
5. Monitoreo: Aplicando el principio de autocontrol, los responsables de cada proceso ejecutaron monitoreo continuo a la aplicación de los controles existentes. Adicionalmente, dado que el Microcrédito es nuestro producto principal, se continuó con la aplicación de las Auditorías Metodológicas visitando la totalidad de las oficinas del Banco y definiendo planes de mejora para asegurar la correcta originación de las operaciones en dicha línea. En el primer semestre del año 2014, la entidad incorporó como parte su control transaccional, el monitoreo a las operaciones de clientes a través de mensajes de texto para los productos de captación.

La firma KPMG Ltda., quien ejecuta las labores de Revisoría Fiscal auditó entre otros, el SCI en septiembre 2014, otorgando una calificación de Riesgo Bajo.

## **Cumplimiento de Normas**

El Banco WWB S.A. cumple con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, de conformidad con lo prescrito por la Ley 603 de julio 27 de 2000. Se han formalizado las pautas que debe acatar todo el personal en cuanto al uso exclusivo del software adquirido por el Banco sobre el cual posee el soporte de licenciamiento. El Banco no tiene conocimiento de reclamaciones por parte de autoridades o terceros con relación al tema.

El Banco WW S.A., en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1231 de 2008 y adicionada con la Ley 1676 de 2013, no realiza prácticas de retención de facturas a nuestros proveedores, definiendo políticas internas para garantizar la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

## **Certificación de los Estados Financieros**

De acuerdo con lo establecido en el artículo 57 del Decreto 2649 de 1993, se certifica que se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en los estados financieros al 31 de diciembre de 2014 del Banco WWB S.A. Las cifras incluidas en los mismos han sido fielmente tomadas de los libros oficiales de contabilidad del Banco; no se presentan omisiones de información y todos los hechos económicos conocidos han sido reconocidos.

## **Revelación de Información Financiera**

Para dar cumplimiento al artículo 46 y 47 de la Ley 964 de 2005, los estados financieros y demás informes que ordena la Superintendencia Financiera de Colombia, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones del Banco. Además, el Banco cuenta con los procedimientos de control y revelación para asegurar que la información financiera se presente en forma adecuada.

## **Operaciones con los socios y los administradores**

Las operaciones realizadas por el Banco WWB S.A. con sus socios y administradores se ajustan a las políticas generales de la entidad. Estas operaciones se encuentran detalladas en la Nota 22 de los Estados Financieros.

## **Evaluación Sobre el Desempeño del Sistema de Control Interno en la Gestión Contable**

Se dio continuidad al proceso de mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno (SCI), incluyendo adicionalmente a las gerencias y jefes como parte integral de los procesos del Banco. Se mantuvo el plan de acción tendiente a mitigar los riesgos y mejorar los controles de cada proceso, de tal manera que se puedan identificar en forma temprana las debilidades y establecer las acciones o ajustes necesarios de acuerdo con los cambios del entorno y las situaciones que pudieran generar debilidades en el Sistema de Control Interno.

La Gestión de Control Contable del Banco se fundamenta, para efectos del fortalecimiento del Sistema de Control Interno, en actividades de monitoreo y soporte de las gestiones contables, a través de los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, en concordancia con lo establecido en la Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Las acciones de mejoramiento del control de la gestión contable implantadas durante el año 2014, fueron las siguientes:

- Mantenimiento de comités de gestión y control contable, los cuales permiten un mejoramiento al Sistema de Control Interno en la revelación y control de la información financiera, que garantiza de manera razonable la calidad, suficiencia y oportunidad de la misma.
- Mantenimiento y fortalecimiento de segregación de funciones a nivel del sistema contable con la adecuada definición de los perfiles de usuarios y segregación de funciones para efecto de los registros contables.
- Mantenimiento de los controles de ley y fortalecimiento del sistema de control interno durante y posterior a la convergencia e implantación de las Normas Internacionales de Información Financiera.

## **Planeación Estratégica**

En 2014 el Banco WWB inició su etapa de expansión mediante la apertura de 12 agencias nuevas en los municipios de Riosucio, Fundación, Magangué, La Unión (Nariño), Sibundoy, Sabanalarga, Lorica, Yopal, Mocoa, Tunja, Corozal y Montelibano. Para 2015, este proceso continuará mediante la apertura de 8 nuevas agencias y la implementación de la estrategia de ampliación de cobertura mediante 60 nuevos corresponsales bancarios.

En la revisión efectuada a la Planeación Estratégica del Banco, a finales de 2014, se determinó como prioridades para los siguientes dos años hacer énfasis en la eficiencia operacional y el posicionamiento de marca. Así mismo, el Banco mantiene dentro de sus

objetivos continuar con el desarrollo de la cultura de servicio, como soporte fundamental para alcanzar su destino estratégico.

La formulación del plan de negocios para el 2015 y los proyectos en desarrollo están alineados con la planeación estratégica y con las metas de innovación y diferenciación, eficiencia operacional, y diversificación y atomización del fondeo.

## Estrategia de Comunicaciones

Una gran apuesta del Banco es consolidar la reputación y lograr el posicionamiento del WWB como experto del sector del microcrédito en el país, en conjunto con sus colaboradores, a través de una identidad de servicio, de una comunicación abierta y con información completa, confiable y oportuna de la organización y sobre las gestiones que desarrollamos en beneficio de los colombianos.

En este sentido, lograr una comunicación humana y diferente, alineada con la promesa de servicio de cara a los diferentes públicos de interés es una responsabilidad permanente.

Es por ello que en el 2014 se estructuró toda la estrategia de comunicación externa que contempla las siguientes dimensiones:

- **El fortalecimiento de nuestras relaciones con los medios de comunicación** a través de giras de medios por las diferentes regiones y atención de requerimientos de los mismos:
  - Giras de medios realizadas: Bogotá, Eje Cafetero, Región Oriente, Valle (Cali y Buenaventura)
- **Entrenamiento de voceros** para atención de entrevistas en medios de comunicación para temas de posicionamiento institucional:
  - Entrenamientos realizados (1): Noviembre 25 con Presidente y Vicepresidente Comercial. Manejo de radio, prensa y tv.
- Estructuración de **plan de relacionamiento** con diferentes stakeholders para fomentar relaciones y alianzas estratégicas:
  - Creación de Boletín Zona WWB: medio digital enfocado a informar sobre las gestiones estratégicas del banco a personas del sector público y privado del país entre los cuales se destacan: empresarios, líderes gremiales, academia, gobierno local, departamental y nacional, medios de comunicación y líderes de opinión, entre otros.
- **Monitoreo de medios** para medir la reputación y posicionamiento del banco en comparación a otras entidades financieras y temas de interés sobre el sector.

### Hechos Posteriores al Cierre

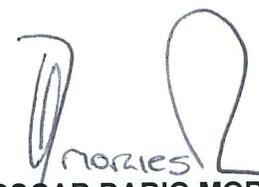
Entre el 31 de diciembre de 2014 y la fecha de presentación de este informe no se han presentado situaciones o eventos que afecten la presentación de los Estados Financieros.

### Evolución Previsible de la Sociedad

De acuerdo con las expectativas del negocio, el balance del informe rendido y la evolución previsible de la sociedad, consideramos que no hay indicios que razonablemente nos permitan predecir situaciones que afecten la marcha normal del negocio durante 2015.

Finalmente, resaltamos y agradecemos el compromiso, dedicación y profesionalismo del equipo humano que conforma el Banco WWB quienes han hecho posible los resultados que se presentan a consideración de la Asamblea de Accionistas.

  
**JOSE ALEJANDRO GUERRERO B.**  
Presidente Banco WWB

  
**OSCAR DARIO MORALES**  
Presidente de Junta Directiva