



BANCO PICHINCHA

**Informe
de gestión**

2018

**Entendemos
e impulsamos**
las nuevas
realidades



Carta de la Presidencia

El 2018 fue un año de transformación para nuestro Banco en Colombia. Los principales elementos que impulsaron estos cambios, fueron el lanzamiento de nuestra nueva imagen Corporativa, lo cual se hizo a nivel mundial, el fortalecimiento de nuestra estructura y equipo gerencial, el fortalecimiento de la gestión de riesgos, de la infraestructura tecnológica y de la estrategia comercial.

La ratificación de este proceso de transformación, se vio reflejada en el cambio de nuestra misión, visión y valores corporativos en donde estamos fortaleciendo nuestro enfoque en sostenibilidad y la experiencia de nuestros clientes y grupos de interés.

Adicionalmente y paralelo a todos los cambios, el Banco ha venido trabajando en la implementación del área de innovación, que tiene el objetivo de atraer las mejores prácticas y tendencias en el mercado; Banco Pichincha España, ya cuenta con un Banco digital, lo cual plantea un reto importante para Banco Pichincha Colombia en la implementación de estos nuevos canales digitales.

Uno de los principales intereses de Banco Pichincha Colombia para 2019 y en adelante, es continuar trabajando de forma alineada con la Casa Matriz en la creación de la estrategia de Sostenibilidad, buscando implementar las mejores prácticas. El conocimiento y la experiencia que tiene el Banco en Ecuador lo han hecho merecedor de múltiples e importantes reconocimientos, algunos de ellos: **Finances for the Future 2017** (Mejores prácticas en desarrollo sostenible para el sector financiero), **Reconocimiento Rumiñahui 2017 y 2018** (Buenas prácticas de Sostenibilidad), **Informe y Premiación Finanzas Verdes Latinoamérica 2017** (Compromiso con la promoción de finanzas verdes en Latinoamérica), **El talento no tiene género 2017** (Compromiso y trabajo en el ámbito de igualdad de género e igualdad laboral) y **Gestión de Desempeño Social 2018** (Calificación de cuatro estrellas sobre cinco en el marco de estándares de desempeño social).

El Banco tiene trazados unos objetivos claros que se vienen cumpliendo, sus principales retos se constituyen ahora en el crecimiento de la cartera de créditos, en el crecimiento de su base de clientes, en el ofrecimiento de un portafolio de productos y servicios acorde a las necesidades de nuestros clientes que nos permita adquirir relaciones de largo plazo, desarrollo y maduración de su red de distribución logrando una mezcla eficiente y efectiva de agencias, corresponsales y medios digitales, entre otros. De cara a sus colaboradores, durante el año 2019, el Banco Pichincha Colombia continuará con su proceso de transformación orientando sus esfuerzos en contar con un equipo humano idóneo y capacitado que nos permita alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

Trabajando con disciplina, responsabilidad y compromiso, lograremos importantes resultados en términos de crecimiento y desarrollo sostenible, no sólo para el Banco, sino para el país y nuestros grupos de interés.

Pongo a disposición de todos los interesados nuestro Informe de Gestión 2018.

Cordial Saludo,

Liliana Marcela de Plaza Buriticá
Presidente

Tabla de **Contenido**

Capítulo 1

Nuestro Banco

5

Capítulo 2

Informe de gestión

12

The image shows the interior of a Banco Pichincha branch. On the left, a large, bright yellow wall features the bank's logo and name, "BANCO PICHINCHA". To the right, a modern reception desk with a dark, textured surface is visible. A person is seated behind the desk. The ceiling has large, illuminated wooden panels. The overall atmosphere is clean and professional.

Nuestro
Banco

1

Nuestro Banco

Grupo Financiero Pichincha

Banco Pichincha Colombia S.A, es filial de uno de los grupos financieros Latinoamericanos más importantes **“Grupo Financiero Pichincha”** fundado en Ecuador en 1906 con capital 100% ecuatoriano y más de 111 años de experiencia, comprometido con el desarrollo de los países en los que opera y de sus habitantes. Cuenta con una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano, donde es la mayor institución bancaria con cobertura en Latinoamérica en países como Ecuador, Perú, Colombia y Panamá. En Estados

Unidos, tiene presencia en Miami y en Europa, tiene presencia en España.

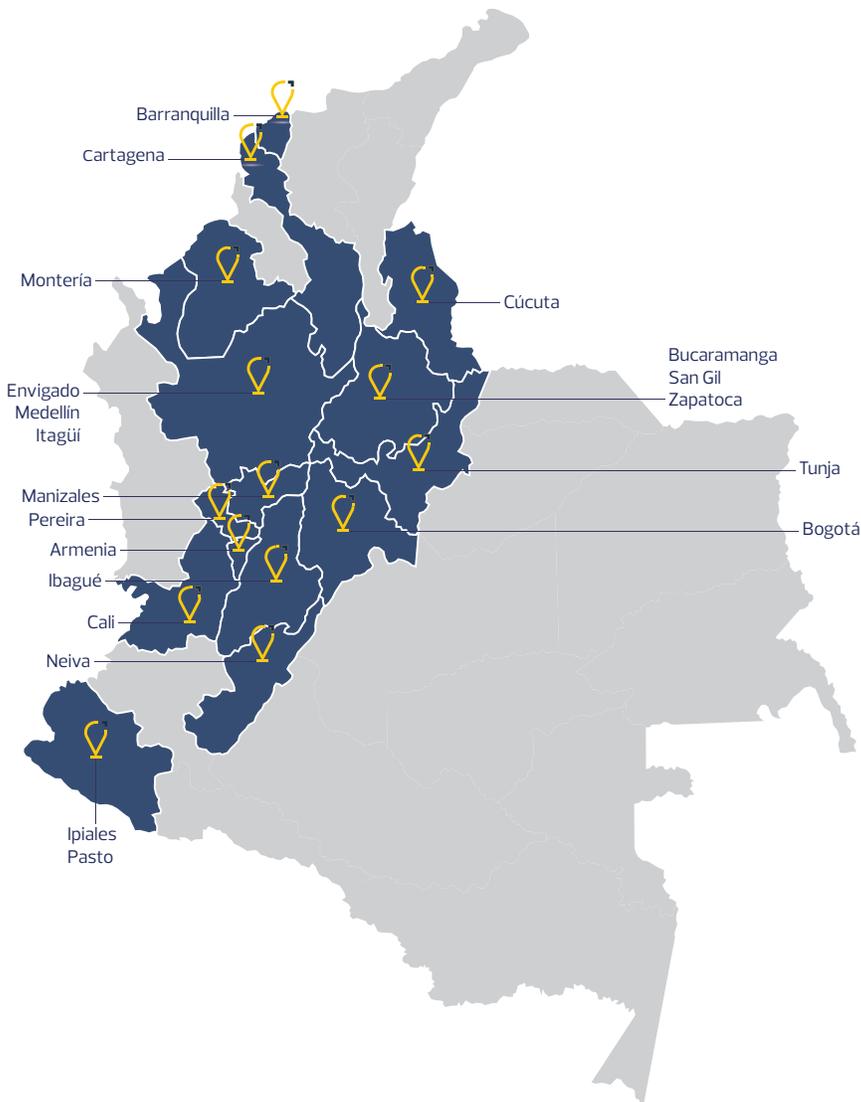
Nuestro Grupo Pichincha favorece la diversidad e impulsa la inclusión en el diseño de los servicios que ofrece a sus clientes. Es flexible a los cambios que demanda un entorno más global y competitivo con el propósito de generar valor para los diferentes públicos de interés.



Banco Pichincha Colombia

El Banco tiene una trayectoria de más de 50 años en el país, inicialmente como Inversora Pichincha y a partir de 2011, como Banco. Actualmente, Banco Pichincha, se ha convertido en un socio estratégico y aliado clave de sus clientes pues aporta soluciones financieras para satisfacer sus necesidades con la seguridad y tranquilidad que le brinda su solidez.

Contamos con 46 oficinas, distribuidas en las principales regiones del país, Cundinamarca, Antioquia, Costa Atlántica, Valle, Santander y Norte de Santander. Además, con canales de atención especializada como el call center, Banca Virtual, portal transaccional, aplicación móvil y el canal de recaudo vía Baloto, teniendo presencia en cada rincón del país.



Presencia en ciudades principales con 46 oficinas y 31 puntos de recaudo.



Convenios de Recaudo con Red VIA Baloto con 8.882 puntos en todo el país

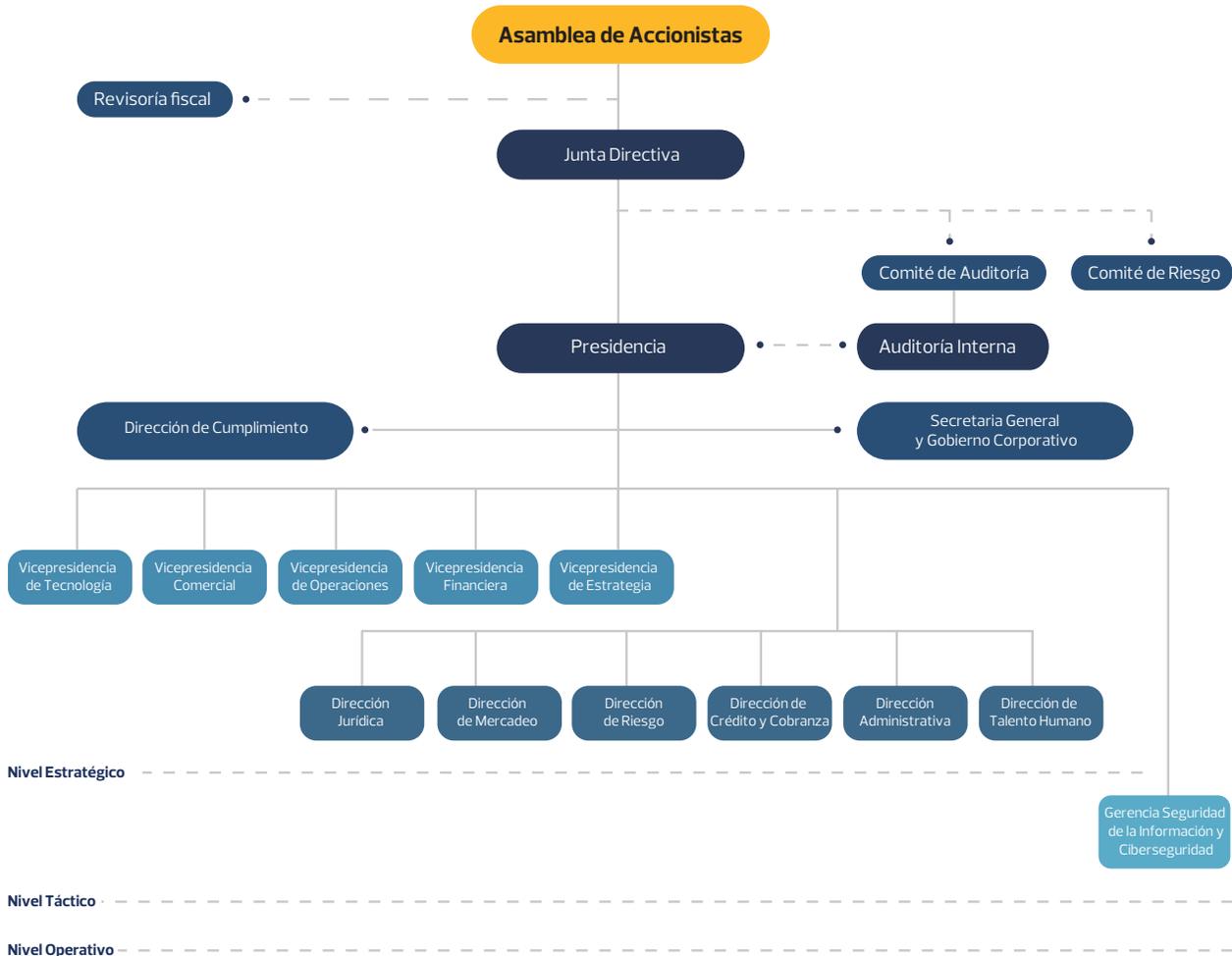


Más de 1.700 Colaboradores

Junta Directiva Banco Pichincha S.A

Miembros Junta Directiva Banco Pichincha S.A.	
Principales	Suplentes
┆ Juan Pablo Egas Sosa	┆ Dario Fidel Egas Grijalva
┆ Antonio Alfonso Acosta Espinosa	┆ Liliana Marcela de Plaza Buriticá
┆ Fidel Esteban Egas Sosa	┆ Luis Hernán Soto Mejía
┆ Santiago Bayas Paredes	┆ Alejandro Ribadeneira Jaramillo
┆	┆ Hector Jaime Roa Piñeros
┆ Rafael Alfonso Bastidas Pacheco	┆ José Luis Gómez Calisto
┆ Alejandro Revollo Rueda	┆ Alberto Barco Vargas

Estructura Organizacional





Liliana Marcela de Plaza Buriticá
Presidente



William Andrés Castellanos Sarmiento
Cumplimiento



Sonia Giselle Camargo Laverde
Auditoría



Jose Gustavo Díaz Rojas
Tecnología



Fabio Ernesto Mayor Ortíz
Comercial



Mónica María Gaitán Bustamante
Financiera



Diana Isabel Zorro Sánchez
Jurídica y Secretaría General



Carmen Liliana Martín Peñuela
Operaciones



Diego Iván Avella Rincón
Estrategia



Boris Quintero Restrepo
Riesgos



Luis Javier Zapata Montoya
Administrativa



Silvia Catalina Galvis Torres
Mercadeo



Saúl Darío Clavijo Florez
Crédito y Cobranza



Catalina Caballero Gómez
Talento Humano



Yuly Alejandra Carrillo Aguirre
Seguridad de la Información y Ciberseguridad

**Misión:**

Somos un Banco que, enfocado en la eficiencia, busca apoyar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país.

**Visión:**

Ser un Banco de referencia en Colombia por la experiencia en el servicio, ofreciendo soluciones financieras adecuadas y centrando los esfuerzos hacia la anticipación a las necesidades de nuestro mercado objetivo.

Valores

**Integridad:**

Actuamos de acuerdo con la ley y los valores éticos que promulgamos, respetando las normas vigentes en la comunidad y en la Organización.

**Responsabilidad:**

Cumplir con los compromisos hacia el Banco, empleados, clientes, accionistas y el medio ambiente.

**Servicio:**

Los clientes externos e internos son la razón de ser de la Organización, por lo que nuestra obligación es proyectarnos permanentemente a la excelencia en el servicio.

**Productividad e Innovación:**

Somos una organización que cuestiona continuamente su forma de trabajar, es autocrítica y crea productos, canales y servicios que generan valor a sus clientes. Persigue siempre oportunidades para obtener cada vez mejores resultados, con la utilización racional de recursos y con los más altos estándares de excelencia.

**Solidaridad:**

Somos parte de una sociedad en desarrollo, por lo que nuestras políticas, estrategias y acciones deben contribuir a mejorarla.

Informe de Gestión

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
...

2

Escenario Económico

Entorno Económico Internacional

Crecimiento global estable: tras el destacado comportamiento de la economía global en 2017, en el que el crecimiento fue de 3.8%, el mayor presentado desde 2011, en 2018 se mantuvo una estabilidad en términos generales y los pronósticos apuntan a que el crecimiento del año se ubicará entre 3.7% y 3.8%. El mayor protagonismo estuvo en manos de los países desarrollados y en especial de Estados Unidos, en donde la instauración de estímulos fiscales soportó un crecimiento por encima de las expectativas para 2018, una menor tasa de desempleo y un fortalecimiento de su moneda en el mundo debido al aumento de flujos de capital, principalmente desde mercados emergentes.

Esta coyuntura tuvo un efecto negativo sobre el desarrollo de las economías emergentes y aunque las estimaciones de crecimiento global del Fondo Monetario Internacional para 2019 se ubican cerca de un 3.6%, es importante destacar que los países en vía de desarrollo se seguirán viendo afectados por los choques externos de la volatilidad en los precios de materias primas (principalmente petróleo) y por la guerra comercial que se ha presentado entre Estados Unidos y China.

Petróleo en tendencia bajista: el protagonismo del precio del petróleo continuó durante 2018 y en especial durante el último trimestre, el cual se caracterizó por una fuerte caída de cerca de 40% en el precio del crudo. Esta volatilidad se presentó tras la instauración de nuevas sanciones económicas impuestas por el gobierno de EE. UU. a Irán y las decisiones estratégicas tomadas por la OPEP.

Estados Unidos otorgó un plazo de 6 meses para que Irán vendiera todas sus reservas de petróleo y demás productos derivados, lo cual incrementó la oferta de crudo, y lo llevo a caer desde los \$80 USD a los niveles actuales de \$45.4 USD por barril. Adicionalmente, la OPEP llevó a cabo su reunión semestral en diciembre de 2018, dando como resultado el recorte de 1.2 Millones de barriles diarios en la producción de los países miembros, y el anuncio de la salida de Qatar de la organización.

La tendencia bajista del crudo ha incrementado la volatilidad en los mercados y a pesar de los recortes programados por la OPEP, el precio por barril sigue a la baja y el panorama para 2019 apunta a una menor demanda, explicada por unas menores perspectivas de crecimiento para Estados Unidos, China y la Unión Europea.

Estados Unidos, expectativas de política monetaria y guerra comercial: la Reserva Federal sigue jugando un papel relevante dentro de la economía mundial y el desarrollo de los mercados financieros debido a la incertidumbre que genera la normalización de la liquidez vía tasa de intervención y a los constantes comentarios del presidente Donald Trump, quien ha manifestado su desacuerdo con el aumento progresivo de la tasa de política monetaria, bajo el argumento de la presión que esta medida supone sobre el crecimiento de la economía y el desarrollo de los mercados accionarios.

Paralelamente, la tensión de la guerra comercial entre Estados Unidos y China tras la imposición de aranceles a determinados productos en lo corrido de 2018, ha generado un fortalecimiento del dólar a en el mundo y una afectación al comercio internacional.

Entorno Económico Local

Crecimiento y retos fiscales: según la encuesta del Banco de la República, el crecimiento del país en 2018 se ubicaría en 3%, impulsado por el consumo final de los hogares y el gasto del gobierno mostrando una recuperación satisfactoria con respecto al 1.7% registrado en 2017 y con una favorable expectativa

para 2019, año en el que según los analistas podría ubicarse cercano a 3.3%.

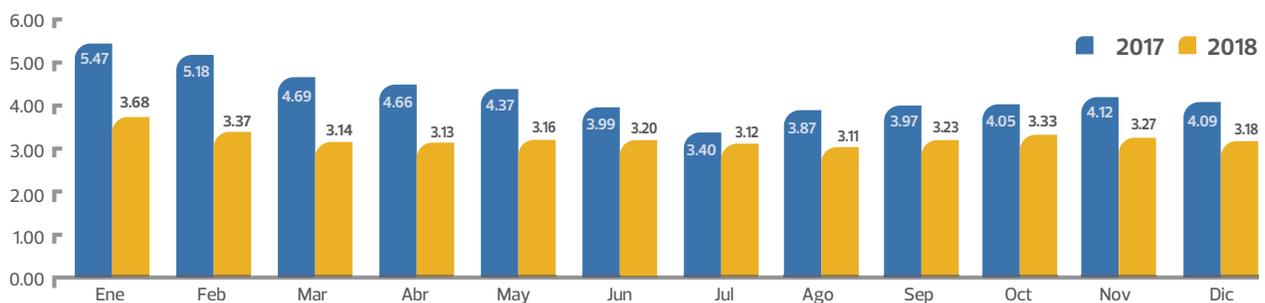
El nuevo Gobierno en cabeza de Iván Duque tiene grandes retos en materia fiscal para los siguientes años con el objetivo de mantener la inversión extranjera en el país y no afectar la calificación de deuda. Enfocado en estos objetivos, se presentó el proyecto de Ley de Financiamiento por parte del Gobierno y se centró en promover la empresa, apuntándole a un crecimiento económico por encima del 3%, y buscando equidad en el recaudo tributario.

Los puntos más importantes del proyecto son: el nuevo sistema de recaudo, creado para promover la formalidad, la disminución progresiva del impuesto de renta desde el 33% al 30% en 2020 y la eliminación de la renta presuntiva para incentivar el emprendimiento.

A pesar de la acogida de esta nueva propuesta, los analistas prevén que el recaudo solo aumentaría los ingresos del gobierno en aproximadamente 7 billones de pesos, creando incertidumbre fiscal y haciendo necesaria una revisión del gasto público poniendo presiones sobre el crecimiento, y la nota de las calificadoras de riesgo.

Inflación, política monetaria y reservas internacionales: el comportamiento del IPC durante

Inflación 12 meses



2018 presentó una alta estabilidad ubicándose dentro del rango meta del Banco de la República con cierre a diciembre en 3.18%. Este comportamiento ha sorprendido al mercado, que esperaba un repunte del indicador por la alta probabilidad de ocurrencia del fenómeno del niño.

Fuente: DANE

Para 2019, la encuesta realizada por el banco central presenta un cambio significativo en las expectativas de inflación pasando de 3.30% a 3.5% para diciembre de 2019, previendo un mayor aumento a causa de las bajas bases estadísticas que deja el presente año, la devaluación de la tasa de cambio y el aumento del salario mínimo que fue fijado en 6%.

En términos de política monetaria, la junta directiva del Banco de la República no tiene presiones significativas para realizar aumentos importantes en la tasa de interés, de esta manera, se espera que la tasa de intervención se sitúe para final de 2019 entre 4.75% y 5.00%, ya que el comportamiento de la inflación y el cambio de discurso en la FED, le da más

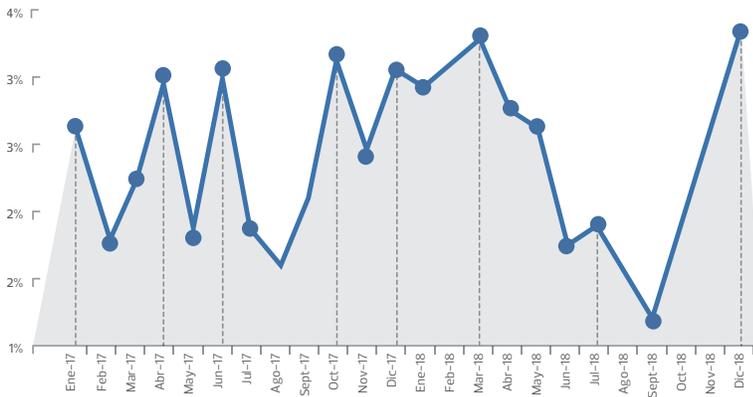
espacio para mantener la tasa estable y concentrarse un poco más en el crecimiento.

Así mismo, desde su reunión de septiembre, el Banco de la República activó su mecanismo de acumulación de reservas mediante opciones PUT, de las cuales lleva un monto subastado de USD 800 millones, que han sido totalmente ejercidos. Esta medida se tomó con el fin de preparar al país ante una disminución de la línea de crédito flexible que tiene con el FMI por alrededor de USD 11.400 millones.

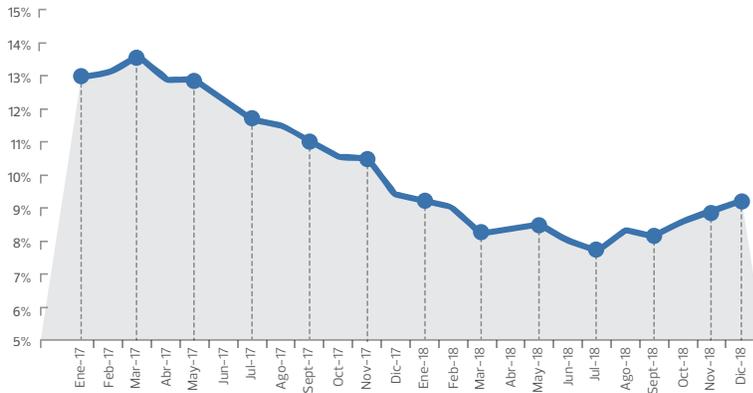
El 2019 será un año de retos constantes dado el panorama internacional y las condiciones de la economía colombiana. El nuevo gobierno tendrá que enfrentarse a un panorama fiscal exigente, con la mirada vigilante de las calificadoras de riesgo. Al mismo tiempo, tendrá que promover también el crecimiento mediante su programa de gobierno de la economía naranja y hacer frente a un complicado año en temas electorales, que será crucial para asegurar la gobernabilidad y el curso de los próximos 3 años de gobierno.



Crecimiento YoY: Cartera Comercial



Crecimiento YoY: Cartera Consumo



Cartera en Colombia: según el informe trimestral de la situación de crédito del Banco de la República, durante el último trimestre del 2018, la demanda del crédito de consumo y comercial, aumentó; sin embargo, los establecimientos de crédito no ampliaron su oferta en estas modalidades, argumentando que aún no ven una mejora notable de la actividad económica y de la calidad crediticia de los usuarios.

En cuanto a la liquidez de los establecimientos de crédito, frente a un potencial aumento de la demanda y una mejora de las condiciones económicas, tendrían los recursos necesarios para afrontar la situación.

Fuente: Banco de la República

Informe de Gestión 2018

El 2018 fue un año de ajustes en busca del fortalecimiento en la entidad a fin de potencializar las ventajas de las soluciones financieras ofrecidas al mercado.

Gran parte de los resultados obtenidos, corresponden a las estrategias y actividades adoptadas durante el segundo semestre de 2017 y lo corrido de 2018, tiempo en el que con la llegada de la nueva administración, se hacen importantes cambios en la planta directiva del Banco, la estructura organizacional, las políticas, los procesos, los productos, los controles y sistemas de administración de riesgo y las herramientas y plataformas tecnológicas.

A continuación, se presenta un resumen de las principales actividades adelantadas en 2018:

Comercial

Durante el año 2018, el área Comercial estuvo enfocada en la profundización y vinculación de clientes en los segmentos estratégicos del banco. Los aspectos fundamentales de cara al cumplimiento de las metas comerciales fueron:

- Entrega de herramientas de seguimiento a los líderes comerciales tales como modelos de Estudios de Rentabilidad por Segmento y P&G.
- Creación de la Gerencia de Cash Management para apoyar a las bancas en la consecución de nuevos clientes y la profundización de los ya vinculados a través de una oferta de valor más completa, permitiendo mayores ingresos por comisiones.
- Implementación de los comités de seguimiento al resultado comercial con el propósito de orientar los esfuerzos al mejoramiento de los productos y servicios a fin de brindar un portafolio que agregue valor a los clientes y que sea competitivo frente al mercado.
- A través de la Gerencia de Desarrollo Comercial y la Dirección de Inteligencia de Negocios se generó seguimiento, informes de medición y acompañamiento a la fuerza comercial que facilitaron e incrementaron su desempeño y el aporte en las ejecuciones presupuestales de saldos, productividad, profundización de clientes, venta cruzada y gestión comercial de los portafolios, se realizó seguimiento a los estándares establecidos en el modelo comercial para cada una de las unidades de negocio y la fuerza comercial que lo integra.
- Desarrollo del personal a través de programas permanentes de formación y capacitación.

Los principales resultados derivados de estas acciones a cierre de diciembre de 2018, son los siguientes:

13,7 %

crecimiento en la cuenta corriente

Captaciones: la cuenta corriente crece el 13,77% con \$14.194 millones con respecto al año 2017 mientras que el mercado crece 2.93%; alcanzamos un cumplimiento presupuestal en saldos promedio del 103%. Los principales segmentos que se destacan son la banca institucional con un cumplimiento presupuestal del 125% y la banca empresarial con un cumplimiento del 128%.

En los depósitos de ahorros, el Banco crece el 21% con \$69.871 millones con respecto al año 2017 comparado con el mercado que crece el 6.59%; Se destaca la banca oficial e institucional con un cumplimiento presupuestal en saldos promedio del 103%.

En CDT, el aporte de las bancas economía solidaria, empresarial y pyme es de \$26.949 millones. La banca de economía solidaria, tuvo el mayor aporte presupuestal, con un cumplimiento en saldos del 113%. Esta estuvo seguida por las bancas empresarial y pyme que alcanzaron un cumplimiento presupuestal del 103%.

11,2 %

crecimiento a diciembre

Cartera Comercial: en relación con diciembre de 2017, creció el 11.2% con \$57.210 millones comparada con un mercado que creció el 3%. Las líneas de mayor aporte son: Pyme 71% con \$51.748 millones con un cumplimiento presupuestal del 112%, Mi Pyme 214% con \$14.324 millones y un cumplimiento presupuestal de 157%, Banca Oficial e Institucional 141.3% con \$56.742 millones y un cumplimiento presupuestal del 164% y Economía Solidaria con el 1428% con \$16.528 millones con un cumplimiento presupuestal del 101%.

\$3.603

millones entregados

Plan de Incentivos: la revisión de los planes de incentivos en el Banco a finales de 2017 dio como resultado una disminución significativa de los mismos, debido principalmente a la baja productividad del equipo de ventas y a la metodología utilizada para el pago dichos incentivos. Para el 2018, 234 funcionarios, correspondientes al 30% de la planta destinada a ventas, lograron acceder al nuevo plan de incentivos, con un total de \$3.603 millones.

33.510

colocaciones de nuevos productos

Campañas: en lo corrido del año, se trabajaron 21 campañas (cesantías, profundización de los diferentes convenios de crédito, captaciones a través de CDT's, pre aprobación de créditos, profundización y venta cruzada,

temporada de crédito educativo entre otras), logrando una efectividad general al cierre del año de 33.510 nuevas operaciones con colocación de cartera por \$205.126 millones y saldos en productos del pasivo por \$61.623 millones.

Los resultados por bancas y especializados son:

Banca Oficial

Ha sido nuestro interés apoyar el desarrollo de nuestras regiones, contribuyendo así con el desarrollo del país. Es por esto, que hemos fortalecido nuestra banca oficial con un equipo profesional y capacitado. Además, documentamos e implementamos los procesos necesarios para garantizar una excelente atención a nuestros entes oficiales, estas acciones nos han llevado a lograr un crecimiento del saldo promedio en cuentas corrientes del 10%, con \$5.518 millones y en cuentas de ahorro del 31% con \$81.896 millones con respecto al año inmediatamente anterior.

El potencial de esta banca en el país, contabiliza aproximadamente 11.000 entes oficiales entre los que se encuentran 1.100 municipios de Colombia. De estos, nos hemos planteado la meta de llegar en una primera etapa, al mayor número de municipios georreferenciándolos para brindar atención en donde hoy el banco tiene presencia.

\$5.518

millones en cuentas corrientes

Economía Solidaria

La Banca de Economía Solidaria se constituye en el año 2018 para ofrecer a las empresas del sector cooperativo, vigiladas por la Superintendencia de

Economía Solidaria, productos, servicios y soluciones enfocadas en el desarrollo de sus negocios.

Para lograr este fin, contamos con un equipo especializado y experto en las ciudades donde el Banco tiene presencia.

Dentro de las soluciones ofrecidas a través de esta línea de negocio, se encuentran: el modelo agregador, que permite a las cooperativas de ahorro y crédito ofrecer a sus asociados adquirencias; el modelo de afinidad, que permite que los asociados puedan tener alternativas en términos de canales, como cajeros, POS nacionales e internacionales, banca móvil para realizar consultas, pagos PSE, compras por Internet y traslados ACH.

En su primer año de trabajo, la Banca de Economía Solidaria, presenta un crecimiento del 65% en la participación de los saldos totales de captación pasando del 3% al 5%. Así mismo, se ha logrado un crecimiento en los saldos de cartera de \$16.500 millones, con una participación del 3% de la cartera total del Banco.

Actualmente, la banca cuenta con clientes como Cooperativa del Magisterio, Beneficiar entidad cooperativa, Canapro, Cooperativa de ahorro y crédito de Santander, Aseguradora Solidaria entidad cooperativa, Coomuldesa, entre otras.

\$16.500

millones en el crecimiento de los saldos de cartera

Así mismo, en 2018 se vincularon 21 clientes nuevos en cuenta corriente, 12 clientes nuevos en cuenta de ahorros y 18 clientes en CDT. Entre ellos, se encuentran, Coopserfun, Coomultrasan, Coofinep, Coimpresores.

En cartera, contamos con 63 cupos aprobados por \$134.335 millones, con un disponible de utilización por \$115.288 millones.

Existe un potencial de crecimiento de la banca, por las más de 3.000 entidades vigiladas por la Superintendencia Solidaria.

Banca Empresarial

La Banca Empresarial presenta un crecimiento del saldo promedio de la cuenta corriente del 13%, con \$3.239 millones. Así mismo, los saldos de CDT's crecieron en 222,8%, llegando a \$4.496 millones en saldos totales. La cartera de plan mayor, refleja un crecimiento del 17% frente a diciembre de 2017, producto de un incremento en los desembolsos por más de \$643.000 millones en el año 2018.

Banca Pyme

Según Confecámaras, existen aproximadamente 1.500.000 MiPymes y con el fin de impulsar el desarrollo de estas empresas, el gobierno, ha diseñado diferentes mecanismos de apoyo contenidos en la ley MiPymes.

En lo que nos compete, en lo corrido del 2018, la banca Pyme presentó un crecimiento en los saldos de cartera del 63% con \$61.443 millones y en CDT's del 70% con \$4.860 millones. Con esto, se logró un cumplimiento presupuestal del 143% y del 103%, respectivamente.

Cash Management

Para 2018, los ingresos Cash Management ascendieron a \$7.722 millones. Se presentaron incrementos en la productividad generados por la participación de todas las bancas en los productos Cash reflejando el incremento en los ingresos netos. La banca de mayor participación fue la red de oficinas seguida por la banca Pyme.

Se vincularon 2.837 nuevos convenios, entre ellos, 217 convenios de nómina que generaron 5.180 aperturas de cuentas de ahorro de nómina con un promedio acumulado al mes de diciembre de 2018 de \$1.804 millones. 932 portales, 483 Adquirencias y 685 convenios ACH.

Adicional ofrecemos dentro de nuestro portafolio, servicios de mensajería Swift, puntos de recaudo in house, servicio de transporte de efectivo, soluciones de TD Prepago, pagos PILA, recaudo PSE por pasarela y con portal de pagos propio y cheques en formas continuas.

Banca de Personas

En 2018, se movilizó a la fuerza comercial de la red de oficinas para la venta de todos los productos del portafolio de cartera logrando al cierre de diciembre, una colocación de \$93.525 millones con 5.500 operaciones. Esto significó un incremento del 106% frente a la colocación del año inmediatamente anterior.

En el mes de junio de 2018, se reactivó la línea Libre Inversión, que cerró el año, con un saldo en cartera de \$6.343 millones. Así mismo, la cartera de la línea MiPymes, generada por el canal de venta de las oficinas, cerró con \$21.014 millones, lo que representa un crecimiento del 214% frente a los saldos a diciembre de 2017.

Así mismo, con el objetivo de aumentar la participación de mercado, ganar espacio en términos de posicionamiento y fortalecer la imagen del Banco, participamos en varios eventos en todo el país. A continuación, se mencionan algunos de ellos:

Educativo:

Seguimos participando de forma activa en las universidades ofreciendo nuestro crédito educativo. Realizamos 71.410 operaciones con desembolsos por \$192.966 millones haciendo presencia en más de 70 universidades del país.

Libranza Oficial:

En entidades como INPEC (Día del Guardián, fiestas navideñas), EJERCITO NACIONAL (Día del Niño, Feria Empresarial, Comando General), COLPENSIONES (Día de las Madres, Día del Pensionado), SECRETARÍA DE EDUCACIÓN (Día del Maestro, Feria de Tecnología e Informática, fiesta de fin de año), POLICÍA NACIONAL (Día de la Familia, Día de las Reservas de Primera Clase), MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHO (jornada de fortalecimiento institucional).





| Estrategia

Durante el año 2018, se definió un nuevo enfoque para la gestión de proyectos, reasignando la PMO al área de estrategia del Banco.

Esto se hace con el fin de tener mayor énfasis en la transversalidad y trascendencia estratégica de los proyectos, más allá de los componentes técnicos de los mismos.

Este reenfoque metodológico, implicó la implementación de comités operativos, tácticos y estratégicos para atender, desde los diferentes niveles decisorios, el desarrollo de los proyectos.

A lo largo del 2018, fueron gestionados en el portafolio 18 proyectos, varios de los cuales, están todavía en curso. Dentro de estos, se encuentran principalmente:

- La implementación de los flujos de originación de consumo a través de un nuevo BPM (Business Process Management), el cual busca la optimización de los procesos internos generando eficiencias de cara al servicio prestado a los clientes tanto internos como externos. Durante el primer semestre de 2019, se tiene programado entrar en producción piloto con el flujo de originación de libranzas y posteriormente, con los flujos de cartera de vehículos y demás productos de portafolio de consumo del Banco.

- Simplificación del registro biométrico y del proceso de apertura de cuentas masivas, lo que ha permitido apalancar el desarrollo y crecimiento en convenios de nóminas, impulsando la apertura de 5.180 cuentas de ahorros durante 2018 y 135 convenios nuevos, lo que ha aportado un incremento superior a \$1.800 millones de pesos en las cuentas de depósito.
- Lanzamiento del crédito de libre inversión, fortaleciendo nuestro portafolio de productos, brindando más alternativas a nuestros clientes y aportando al balance de la entidad más de \$6.000 millones de pesos al cierre del año.
- Implementación de controles a la plataforma Swift para el manejo de transacciones internacionales (moneda extranjera).
- Definición y estructuración de un modelo de gobierno de información, a través de la construcción de políticas y procesos para el manejo de la información del Banco.
- Implementación del portal de pagos, con lo que se busca brindar al mercado una solución de pagos para usuarios asociados a convenios del Banco Pichincha con una cuenta recaudadora. El portal de pagos está disponible en la página web del Banco.

De igual manera, se sigue avanzando en el proceso de implementación de nuevos canales transaccionales para ampliar la cobertura nacional, como lo es el desarrollo del convenio de correspondencia bancaria y ampliación de la red de cajeros electrónicos. Es importante resaltar que, durante el año 2018, se consolidó el convenio con la red Baloto para el recaudo de pagos de cartera, con una cobertura de más 8.882 puntos en todo el país, lo que permitió que nuestros clientes realizaran más de 375.534 transacciones de pago durante el año.

Adicionalmente, se comenzó a implementar el sistema de gestión por procesos al interior de la organización, actualizando la cadena de valor del Banco. Dentro de estas actividades, se estructuró

y divulgó el Manual de Lineamientos de Gestión por Procesos, teniendo en cuenta la necesidad de establecer pautas claras para su documentación.

Por parte de la Gerencia de Ingeniería Bancaria, se identificaron 21 macroprocesos en la cadena de valor, de los cuales se intervinieron 14, que a su vez están compuestos por 95 procesos, de los cuales fueron caracterizados 42 a cierre de 2018. Se espera que, al cierre del primer trimestre de 2019, se llegue a un total de 51 procesos intervenidos.

De otra parte, se apoyó el proceso de cambio de imagen institucional, ajustes a la estructura organizacional de cada una de las áreas y el desarrollo del primer análisis estratégico del Banco, donde se diseñó e implementó un modelo de indicadores de gestión estratégica, que cual busca medir desde las cuatro perspectivas estratégicas (financiera, clientes y mercados, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) la gestión realizada por la organización para alcanzar los diferentes objetivos planteados.

Tecnología

A lo largo del año, se adelantaron las siguientes actividades encaminadas al fortalecimiento de la infraestructura y seguridad de la plataforma, el mejoramiento de los productos y la eficiencia en la operación del Banco:

- Fortalecimiento del DRP a nivel de cómputo que incluyó:
 - Implementación de canales de Red dedicados a mejorar el balanceo, la replicación y la disponibilidad de la infraestructura de cómputo.
 - Cambio del sistema de almacenamiento primario.
 - Fortalecimiento del sistema de copias de respaldo.



- ▣ Evaluación y selección del nuevo sistema de seguridad perimetral del Banco, que inicia su implementación en el año 2019.
- ▣ Automatización pruebas funcionales para el portal transaccional.
- ▣ Optimización del proceso de cierre diario de los procesos Core del Banco.
- ▣ Cambio de imagen en todas las aplicaciones del Banco.
- ▣ Tercerización del Call Center.
- ▣ Migración de buzones de correo electrónico a la nube mejorando el servicio interno y externo.
- ▣ Implementación contrato de Tercerización de Impresión Fase I que incluye servicios de impresión y digitalización para las sedes administrativas del Banco.
- ▣ Optimización y renegociación del contrato de conectividad de red de transmisión de datos en todo el país mejorando el ancho de banda y la contingencia de todos los enlaces.
- ▣ Múltiples mejoras en el portal público, transaccional y app móvil del Banco para prestar mejores servicios a nuestros clientes.
- ▣ Optimización y renegociación contrato de telefonía celular e internet inalámbrico corporativo mejorando las condiciones de los planes en términos de capacidad de llamadas y de acceso a Internet.
- ▣ Implementación y aseguramiento de la plataforma Swift para ofrecer el servicio directamente a nuestros clientes.
- ▣ Actualización del proceso de Gestión de Tecnologías de Información en el marco del proyecto estratégico de Rediseño de Procesos.

- Solución de videoconferencia interna para 5 ciudades, que facilita las reuniones de las diferentes áreas del Banco y reduce los costos de desplazamiento de los funcionarios.
- Definición del Plan Estratégico de Tecnología 2018 alineado con la estrategia de Negocio del Banco para el mismo año.

I Financiera

Durante el año 2018, el plan de trabajo del área financiera estuvo enfocado en los siguientes frentes clave:

- **Manejo eficiente de la liquidez:** se adoptaron las acciones necesarias para mantener los niveles de liquidez adecuados para el normal funcionamiento de la entidad y se generaron ingresos importantes por su administración del orden de \$18,000 millones, cumpliendo con las definiciones de riesgo aprobadas por la Junta Directiva.
- **Disminución del costo de los depósitos:** A partir de la revisión de los costos de los depósitos, se logró un ajuste importante en la tasa de los productos del pasivo que se reflejó en la disminución de los gastos por intereses. Adicionalmente, a consecuencia de la liquidez que presentó el Banco durante el 2018, se pudo reducir el saldo de los redescuentos y créditos con otras entidades en más de \$132.000 millones, dándole prelación a los recursos de mayor costo. La disminución del costo de los depósitos y del saldo de los créditos de redescuento y otras entidades, generó una reducción del gasto por intereses de \$50,697 millones.
- **Generación de información y modelos de rentabilidad:** Los principales logros en relación con este punto, están en la generación de la primera fase de los modelos de utilidad para cada una de las unidades de negocio, la elaboración de las diferentes calculadoras para que el área comercial realice las negociaciones de convenios, la revisión del costeo de las transacciones en caja y la creación del sistema de centros de costo que entrará en funcionamiento en el primer trimestre de 2019. También se trabajó en el proyecto de aseguramiento de ingresos, buscando validar la correcta contabilización de los diferentes conceptos. Adicionalmente, se revisaron las tarifas de los servicios para colocarlas en niveles adecuados para los segmentos manejados.
- **Puesta en marcha de la Oficina de Gobierno de Información:** se unificaron las fuentes de información para la generación de más 20 reportes de diferentes áreas del Banco y se trabajó en los objetivos de calidad de datos, gestión de metadata y levantamiento de los procesos del Gobierno de Información.
- Adicionalmente, se trasladaron 16 procesos para ser consultados directamente en la bodega de datos, validando la consistencia de los mismos, se desarrollaron 21 requerimientos para calidad y completitud de la información y se unificaron conceptos y fuentes de información para generación de reportes.
- Se revisaron los planes de incentivos, ajustándolos a la realidad del Banco.
- Se mejoraron los reportes para el seguimiento para los activos, pasivos, desembolsos y cartera vencida.
- Se mejoraron los procesos contables, buscando con ello eficiencias y disminución en los tiempos de cierre.
- En conjunto con el área administrativa se revisó y optimizó todo el proceso de facturación.
- Por último, con el fin de fortalecer la documentación del área, se levantaron los procesos críticos cumpliendo con el plan establecido.



I Operaciones

Durante el último año, el área de operaciones enfrentó varios retos, dentro de los cuales se encuentran:

- Cambio de estructura, logrando eficiencias en varios frentes.
- Cambio en las políticas de producto.
- Modificación de funcionalidades en aplicativos.
- Ejecución de proyectos de alta relevancia para el Banco.
- Soporte desde distintos ángulos logrando aportar experiencia y conocimiento a los funcionarios de las diferentes áreas del Banco.

Con el fin de optimizar los procesos, surgió la necesidad de realizar un cambio en la estructura funcional del área, para lo cual se planteó el nuevo diseño del modelo como un hito clave en el plan estratégico.

Así mismo, durante el año, se realizaron evaluaciones de los procesos del ciclo de vida de la cartera, generando un modelo para los procesos de Legalización & Desembolso, Administración de Cartera y Gestión de Cartera Operativa.

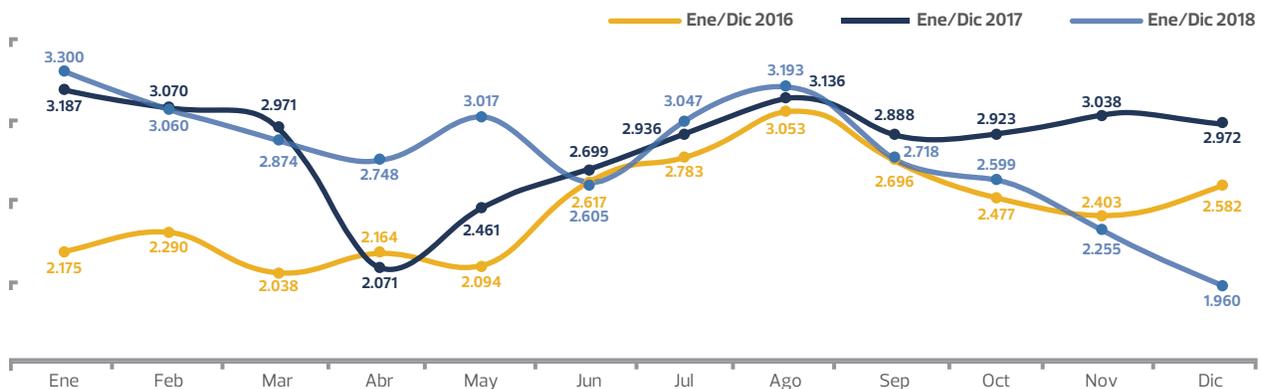
La ejecución de estas iniciativas, permitió que el área alcanzara los siguientes logros:

- Rediseño de los procesos de atención por línea de negocio, logrando una disminución en el tiempo en respuesta de la radicación de operaciones y los desembolsos.

- Implementación de un nuevo modelo de operación para el Back Office de la Tesorería e Internacional, integrando los procesos y garantizando un modelo robusto de control y cumplimiento de operaciones.
- Estabilización del uso en portal transaccional y creación de nuevas funcionalidades que benefician la experiencia del cliente persona jurídica y/o natural.
- Mejora en el tiempo de atención para la creación de usuarios en Banca Virtual PJ que disminuyó en 58% (6 a 2 días).
- Fortalecimiento de los controles aplicados en la **Gerencia de Servicio al Cliente**, realizando reingeniería al proceso de gestión de PQRs. Esto permitió que se presentara una reducción importante en la cantidad de quejas vencidas, en el promedio de días de atención y en la cantidad de quejas radicadas ante el Banco. Dentro de los resultados obtenidos, se logró una disminución del tiempo máximo de respuesta, pasando de 20 a 8 días hábiles al cierre del año.

8 días tiempo respuesta máx.

Evolución mensual de PQRs (año 2018)



- Disminución del 10% del **volumen de quejas** radicadas ante el Banco comparando el primer y segundo semestre del año 2018. En el mismo sentido, el porcentaje de respuestas por fuera del término de 15 días hábiles, pasó del 74% en el mes de julio, a 9% al cierre del año.

10% **dismunución en volumen de quejas**



- Estructuración del **equipo de pruebas y mejoramiento operativo** cuyo objetivo principal es generar eficiencias en los procesos de desarrollo y pruebas del Banco.

Con la tercerización de las pruebas y la participación de los funcionarios de operaciones, se lograron avances como:

- Salida de setenta y dos (72) requerimientos en producción.
- Disminución de los tiempos operativos para la ejecución de pruebas, cumpliendo los cronogramas planteados desde la planeación.
- Automatización del 100% de las pruebas para Portal Transaccional.
- Reducción del 60% en costos generados por comisiones por transacción de los **Convenios de Recaudo**. Esto generó un ahorro de más de \$748 millones, gracias a la contratación de los convenios con Baloto y Davivienda y el cierre del convenio de recaudo de Bancolombia.
- Mejoramiento del **indicador de cumplimiento** del área de operaciones frente a cada uno de los procesos a cargo. Este indicador, estaba en el 88% al cierre del primer trimestre de 2018 y al finalizar el año llegó al 95%.
- Libranza:** Implementación de seguimientos permanentes al vencimiento de la cartera del producto desde la etapa preventiva, identificando las causales de no descuento. Esto sirvió como insumo para realizar ajustes en las políticas de otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera.
- Implementación del control de pagos para pagadurías, lo que ha permitido generar hábitos de pago oportuno y alertas tempranas para controlar rodamientos de cartera.
- Implementación de modelos de gestión y reporte semanal de operaciones en mora a aliados. Esto permitió tener una disminución del ICV del producto en el 0,9%.



- ▣ **Gerencia de Cartera y Seguros:** Eficiencias en tiempos de gestión ante las aseguradoras que pasó de 73 a 49 días para el pago de siniestros.
- ▣ **Gerencia de Cartera y Seguros:** Aumento en el reconocimiento en indemnizaciones que con respecto al año 2017, se incrementó en un 51%.

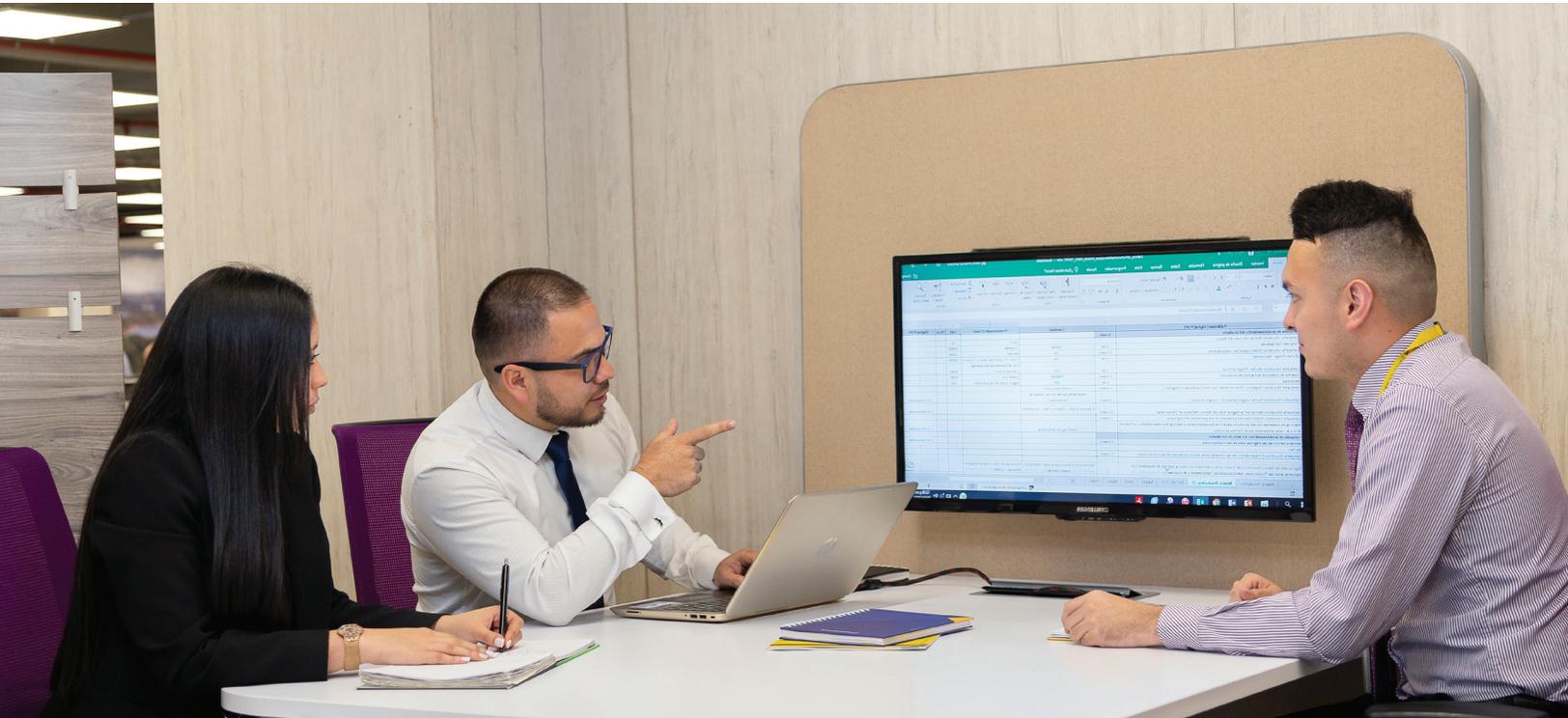
| Legal y Jurídica

Desde el área jurídica del Banco, se dio soporte a las diferentes líneas de negocio del Banco, apoyando, la gestión y desarrollo de asuntos y procesos relevantes para la Administración y la Alta Dirección.

Dentro de las actividades en las que el área jurídica tuvo un papel muy importante a lo largo del año, se encuentran:

- ▣ El robustecimiento de la gestión en materia de Gobierno Corporativo.
- ▣ Gestión para el trámite de la capitalización de la Entidad, la cual quedará normalizada en enero de 2019.
- ▣ El proceso de licitación y contratación de las pólizas de seguro colectivas por cuenta de los deudores.
- ▣ La implementación de la línea Banca Seguros.
- ▣ La formalización de contratos de diversa naturaleza con un importante impacto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación, se destacan los principales logros alcanzados en el año 2018:



- En relación con la atención de acciones de tutela, se estandarizó, junto con la Unidad de Atención y Servicio al Usuario, el proceso de atención y gestión de las mismas, mejorando los tiempos de respuesta y la calidad de las contestaciones, así como la eficiencia de los controles. Esto generó una significativa reducción de los fallos en contra del Banco.

De igual manera, se brindó apoyo a la Unidad de Atención y Servicio al Usuario, generando los lineamientos y directrices para la atención en debida forma de las peticiones, quejas y reclamos presentadas por los consumidores financieros. Esto contribuyó en la reducción de la interposición de acciones de tutela por violaciones al derecho de petición.

- Alineados con los objetivos del plan estratégico del Banco, se asesoró y se gestionó la elaboración de los respectivos contratos, asociados a negociaciones en materia de core bancario; capacidad de almacenamiento; ciberseguridad; hacking ético; canales digitales; corresponsales

bancarios; estructuración de créditos con entidades multilaterales; desmaterialización y subcustodia de títulos valores para procesos de apoyos transitorios de liquidez; convenios y alianzas comerciales; y contratos de uso de red de oficinas, entre otros, los cuales tienen un alto impacto en aspectos tecnológicos, financieros, operacionales y comerciales.

- A partir de las necesidades del Banco, se estableció de la mano del área administrativa, el Manual de Compras y se redefinió el proceso de contratación de proveedurías, a través del cual se pretende imprimir mayor celeridad a la gestión, mediante la estandarización del proceso y de los documentos administrativos y legales asociados al mismo, contribuyendo con la mitigación y cobertura del riesgo legal y procurando eficiencias administrativas que redunden en beneficio de los intereses del Banco. La implementación de este último proceso iniciará en el primer trimestre de 2019.
- Se estructuraron y definieron los modelos de contrato y documentos legales asociados, entre

otros, a convenios comerciales, línea de factoring, pignoración de descuentos, garantías mobiliarias, pagaré único persona jurídica para operaciones de crédito, así como aquellos dirigidos a la implementación de nuevos canales, tales como la corresponsalía bancaria, y la materialización de proyectos vinculados a gestión comercial y liderados por el área de estrategia del Banco.

- Se participó activamente en la revisión y asesoría para la actualización de algunos Manuales de Políticas y Procedimientos del Banco, así como de circulares normativas internas.
- Se inició con la gestión de los asuntos de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.

En este sentido, se adelantaron esfuerzos importantes para el fortalecimiento de las relaciones institucionales entre la Alta Dirección, la Junta Directiva y los Accionistas de la Sociedad, incorporando nuevas mejores prácticas en materia de Gobierno y buscando el robustecimiento de las existentes.

En ese orden de ideas, se actualizó el Reglamento Interno de la Junta Directiva, incorporando nuevas recomendaciones del Código País y alineando dicho Reglamento con las directrices institucionales de la Matriz del Grupo; se establecieron los parámetros y/o criterios bajo los cuales se debe realizar la autoevaluación de los Comités de la Junta Directiva.

- En materia de Política con Partes Vinculadas, actualizamos la política vigente al interior de

la Entidad, incorporando nuevas definiciones, delineando su alcance, estableciendo las responsabilidades de monitoreo, seguimiento y control de la primera y segunda línea de defensa del Banco y estructurando e implementando el Formato de Declaración de Partes Vinculadas (NIC 24).

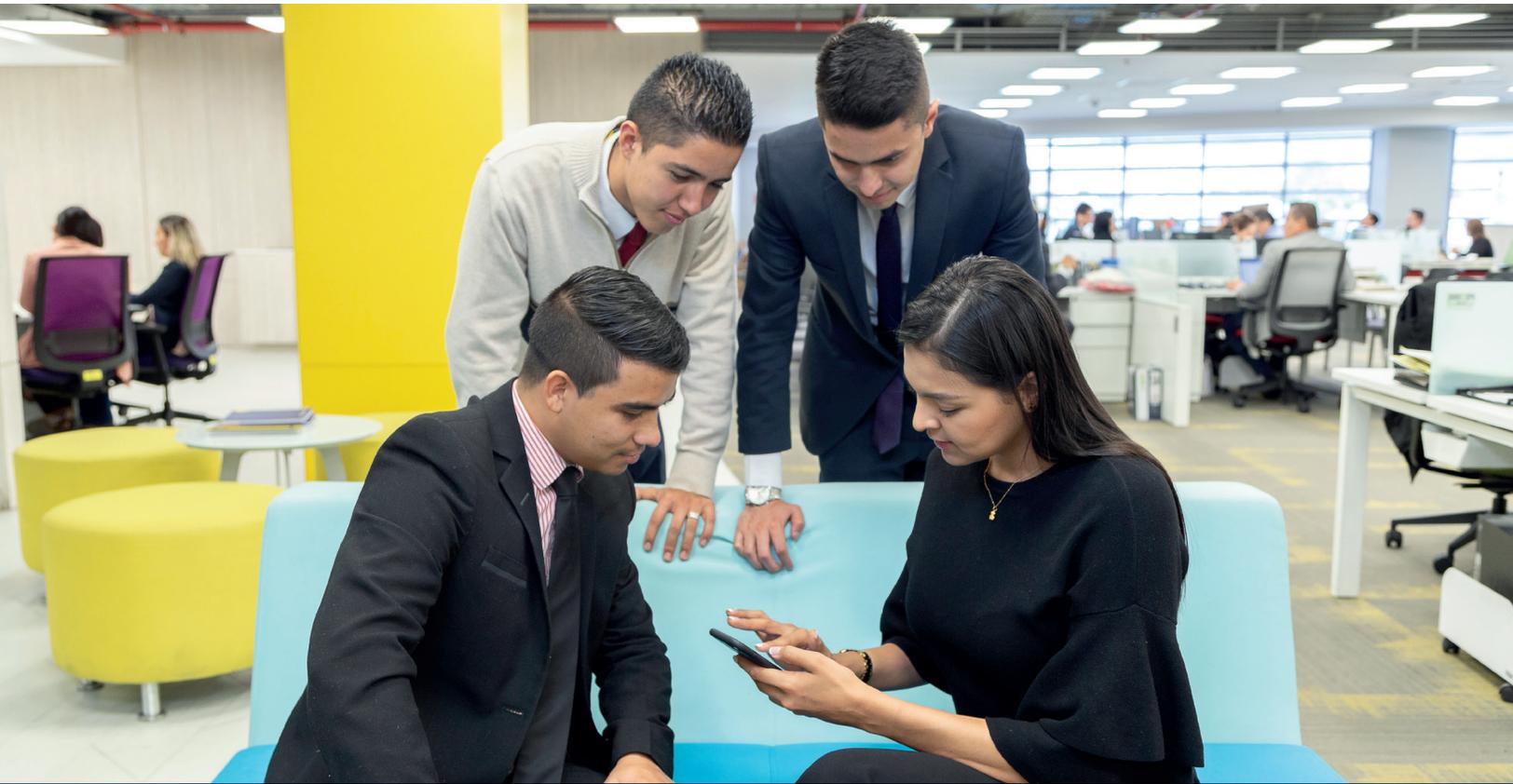
De cara al fortalecimiento patrimonial del Banco, durante el 2018, se realizó una reforma a los estatutos sociales, incrementando el capital social autorizado.

-

En este sentido, se realizó la emisión y colocación de 426.804.565 nuevas acciones ordinarias y se realizó la redención anticipada de 184.785 BOCEAS de los que el Banco Pichincha C.A era titular, mediante su conversión en acciones ordinarias del Banco Pichincha en Colombia.

En relación con la gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial, se inició el trabajo para la definición de la Estrategia del Banco.

Adicional a lo anterior, se asistió a los Comités de Sostenibilidad y Protocolo Verde llevados a cabo por la Asociación Bancaria de Colombia, se realizó la actualización del Curso E-Learning del Protocolo Verde promovida por la misma Asociación, se preparó y publicó el informe anual de las gestiones sociales adelantadas por el Banco durante el año 2017 y se diligenció la encuesta de sostenibilidad de la Asociación Bancaria de Colombia para la generación del Informe de Sostenibilidad del Gremio.



I Administrativa

Dentro del plan de actividades y logros adelantados durante el año 2018, se encuentran:

- Se diseñó e implementó una eficiente administración de los recursos financieros (gasto) y físicos para el cumplimiento de las metas del banco, controlando y evaluando los procesos de compras, bienes recibidos como dación y causación y estableciendo procesos, procedimientos y rutinas para mantener la infraestructura física en óptimas condiciones y poder garantizar la prestación del servicio, y tener las instalaciones del Banco de manera adecuada para nuestros clientes y empleados.
- Se realizó el proceso de adecuación para la unificación de la Dirección General en la sede Américas, donde funciona la Presidencia, Vicepresidencias y Direcciones, lo que permite mejorar los tiempos de respuesta y atención para los diferentes procesos para la operación del Banco en todo el país.
- Se realizó un replanteamiento del proceso de Gestión de Compras, en el cual se centralizan los procesos y Comité de Compras en todo el país. Esto permite tener un mayor control del gasto. Dicho proceso de compras actualmente genera indicadores mensuales.
- Se actualizó el formato de orden de compra, trabajo y servicios, adicionando cláusulas legales, de confidencialidad y acuerdos de niveles de servicio, para poder agilizar el proceso de contratación junto con el formato de requisición de compras.
- Se actualizó el formato de vinculación y registro de compras.

- Se establecieron los criterios de calificación y evaluación para los proveedores del Banco y se generó una matriz con la información detallada de cada uno de los proveedores registrados.
- Se documentó el subproceso de recepción, revisión, causación y pago de facturas, generación de indicadores mensuales de gestión y realización del proceso de visación de las facturas.
- Se crearon procedimientos de pago que involucran a la Dirección de Operaciones, Dirección de Contabilidad y la Gerencia de Servicios Administrativos.
- Se realizó el proceso de documentación para la Política de Activos Fijos y se fijan las etapas necesarias para la realización del inventario de activos, de las obras de arte y piezas arqueológicas que posee el

Banco, estableciendo los procedimientos y formatos para el control y registro.

- En el mes de noviembre de 2018, se inicia con el proceso de levantamiento de inventarios del Banco. Dicho proceso, estará finalizando al cierre del primer semestre del año 2019.

Así mismo, se ejecutó la implementación del cambio de imagen para las 46 oficinas del Banco, realizando mantenimiento general de la pintura al interior de las oficinas, cambio de los avisos luminosos en las fachadas e implementación del model branch al interior de cada punto de atención.

Se implementaron cronogramas de mantenimiento para los servicios de aire acondicionado, ups, fumigaciones, recarga de extintores, y creación de indicadores de gestión por cada punto de atención.





I Mercadeo

A lo largo del año 2018, el trabajo del equipo de mercadeo, estuvo enfocado en los siguientes frentes clave para el negocio:

Lanzamiento de marca Banco Pichincha Colombia: se lanzó la nueva imagen del Banco Pichincha Colombia, siguiendo los lineamientos generales del grupo. Esta campaña, tuvo un despliegue en medios de circulación nacionales y regionales, tales como: Semana, La República, ADN, El Colombiano, entre otros. Adicionalmente, se realizaron varios eventos de posicionamiento de marca e imagen en diferentes ciudades principales, con el fin de asegurar que los colaboradores del Banco

tuvieran el conocimiento de primera mano y pudieran atender cualquier inquietud frente a los clientes.

Comunicación y posicionamiento de marca: adicional al despliegue que se tuvo con el lanzamiento de la marca Banco Pichincha, el Banco participó en importantes eventos en el país que ayudaron fortalecer el posicionamiento de la marca y de cada una de las líneas del negocio:

Festival Internacional de la Cultura de Boyacá:

Banca Institucional: realizado con el objetivo de incentivar y promover el desarrollo de la cultura en todos los municipios del departamento.

Salón Internacional del Automóvil:

Este evento se realiza cada dos años y es el más importante del país. Contó con la participación de 200 mil visitantes, más de mil vehículos exhibidos y 60 marcas de carros y motos presentadas.



Next Car, Vehículos:

La feria de vehículos usados más representativa del país, contó con la participación de los 30 concesionarios más importantes de Bogotá.





Congreso Nacional de Municipios, Banca Institucional:

Se realiza todos los años, reúne a los 1.100 municipios del país y varios entes oficiales del país con el fin de analizar y evaluar políticas públicas y apoyar el desarrollo de los municipios del país.





De otro lado, a finales de 2018, el Banco realizó el lanzamiento oficial de redes sociales: **Facebook, YouTube e Instagram.**

- **Experiencia del cliente:** En el año 2018, se realizó la evaluación de la satisfacción de los clientes del Banco, obteniendo una mejora significativa en la calificación general, que pasó de 78,4% a 81,6%.

En el mismo sentido, el indicador de recomendación (NPS), pasó de 78,9% a 81%, indicando que la mayor proporción de clientes del Banco, son promotores.

- En cuanto a los diferentes canales de atención, se fortaleció la red del Banco con el fin de brindar una mayor cantidad de alternativas a los clientes. En línea con esto, se dejaron listos y estructurados los requerimientos funcionales para dos proyectos clave que se están desarrollando en el año 2019.

- **Venta en línea:** alternativa de venta digital de productos desarrollada por Banco Pichincha Colombia.
- **Corresponsales bancarios:** Desarrollo de una alianza que permita a nuestros

clientes tener otras alternativas cuando van a realizar sus transacciones bancarias.

- Programas de lealtad / fidelización, se realizó el lanzamiento oficial de la primera versión del programa de lealtad del Banco: Experiencias Pichincha y Gana puntos Pichincha. Este programa, estuvo enfocado inicialmente en Tarjeta de Crédito.

- Desde el frente de desarrollo de productos, se obtuvieron los siguientes logros:

- Se fortaleció el portafolio de productos de Banca Seguros con el lanzamiento de tres nuevas pólizas: AP Odontológica, AP Libranza Oficial y AP Fuerzas Militares.
- Se adelantó el relanzamiento de la línea de Libre Inversión, buscando que el nuevo producto cumpliera con las principales exigencias y requerimientos del mercado objetivo.
- Se realizó el lanzamiento de la línea de Factoring del Banco.
- Se lanzó el esquema de recaudo vía Web Service con Gas Natural.

CAJERO AUTOMÁTICO

Recibimos todas las tarjetas
24 Horas



Crédito

Dentro de los principales logros alcanzados por el área Crédito a lo largo del año 2018, se encuentran:

Banca Personal:

- Se trabajó en la optimización de procesos de crédito, logrando disminuir los tiempos promedio de respuesta de las solicitudes para las líneas de crédito de vehículos de 8 a 5 horas, dentro de las cuales las que corresponden a atribuciones inferiores a 150 millones tienen un tiempo promedio de 3 horas.
- Se reactivó la línea de crédito de libre inversión y se realizó un ajuste en las políticas que le aplican.
- Se disminuyó el tiempo de respuesta de las líneas de crédito de consumo, tarjeta de crédito y educativo posgrados de 48 a 8 horas.
- Se realizaron ajustes a las políticas de crédito junto con el área de riesgo. Esto ha permitido mejorar los indicadores de cartera vencida utilizando herramientas adicionales de referenciación como Soidata.
- Teniendo en cuenta la ampliación del mercado de persona jurídica, se fortaleció el área con analistas capacitados para atender los diferentes segmentos del Banco, incluyendo el análisis especializado a bancas como la Institucional y Solidaria (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones, entre otros).
- Se rediseñaron e implementaron los formatos de análisis de crédito (proyectos crediticios) para persona jurídica, especializándolos por banca.



Normalización y Cobranza

Uno de los objetivos fundamentales del Banco es el mejoramiento de la calidad de su activo. Su deterioro se presentó por dos razones fundamentales: la disminución de la cartera y la aplicación de políticas inconvenientes que permitieron mayores niveles de deterioro con respecto al mercado, específicamente en la línea de vehículos.

Como estrategia para atacar esta situación, se creó la Dirección de Normalización y Cobranza apoyada por un equipo experto, además se revisó el proceso de punta a punta, implementando mecanismos para ofrecer a los clientes posibilidades de refinanciación, reestructuración y modificación. Además, se revisaron y ajustaron las políticas de originación y se reforzó el equipo de crédito. Estas acciones permitieron un mejoramiento de nuestro indicador de calidad de cartera y llevó a una mayor recuperación de montos de cartera vencida y cartera castigada.

Durante el 2018, desde el área de cobranza se trabajaron los siguientes temas:

Revisión de la estructura:

- A fin de crear unidades internas de control y con el propósito de orientar al cliente externo e interno sobre el proceso de cobranza y coadyuvar al soporte operativo de la entidad, se logró formalizar y constituir la Dirección de Normalización y Cobranza del Banco, permitiendo fortalecer la cobranza y el seguimiento de la misma a gestores internos y casas de cobro que apoyan la gestión de recuperación.

Fortalecimiento en la cobranza a los equipos comerciales:

- Se continuó con la implementación de un modelo de cobranza dual y en particular para los equipos comerciales del Banco; involucrándolos en la recuperación de cartera vencida y preventiva, realizando un entrenamiento constante al área comercial y otras áreas involucradas, a fin de orientarlos a cumplir las metas propuestas por la entidad.

Rediseño de asignación de cartera para gestores externos:

- Se aplicó una nueva metodología en el reparto de cartera a gestionar por parte del Proveedor

externo, buscando aumentar la efectividad en la recuperación de la cartera.

- De igual manera, se efectuó una evaluación, reasignación y modificación de contratación para gestores externos de acuerdo con el análisis de eficiencia en recuperación.

Aplicación modelo de cobranza:

- Con el propósito de determinar cuáles son las mejores estrategias de cobranza del Banco y su respectivo resultado frente a la recuperación de la cartera, se decidió hacer el uso de dos modelos de cobranza, implementando los mismos y realizando las debidas validaciones, ejecuciones y ajustes de cada uno, para evaluar la mejor opción y definir qué modelo de cobranza es el idóneo para la Entidad.
- Adicionalmente, se hizo una evaluación, reasignación y modificación de contratación para gestores externos de acuerdo con el análisis de eficiencia en recuperación.

Riesgos

A lo largo del año 2018, el equipo de riesgo, alcanzó los siguientes logros:

Riesgo de crédito:

- Se realizó un análisis de las políticas de crédito para los diferentes productos y se ajustaron la mayor parte de estas políticas, las cuales se definieron en función de los perfiles de los clientes del Banco. En este sentido, se modificaron las políticas para libranza pública, libranza privada, vehículos, educativo, libre inversión, entre otros.

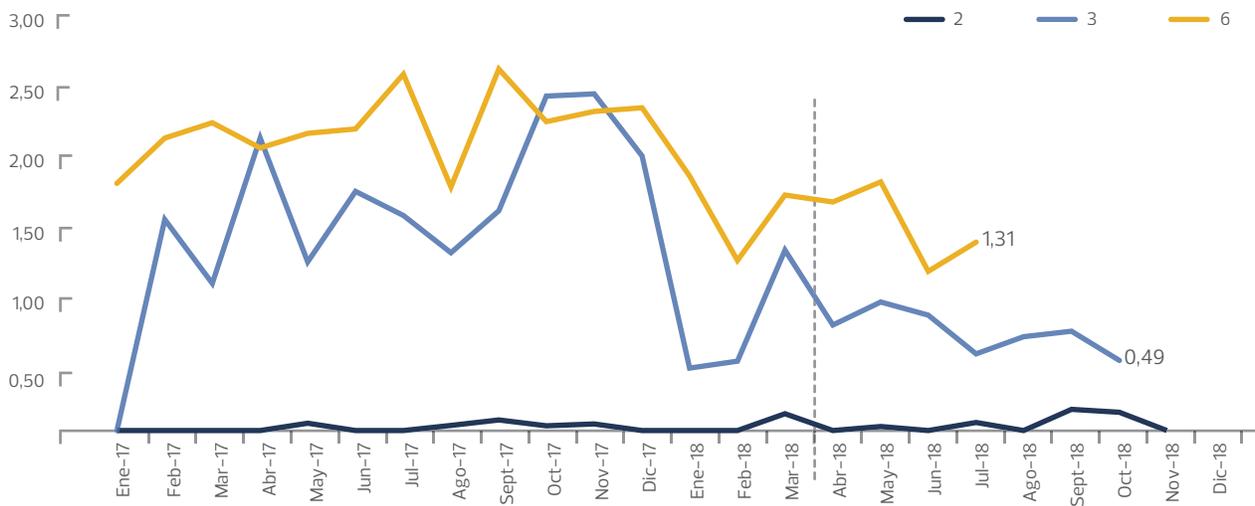
Se cambió la central de riesgo de CIFIN a DataCrédito, por lo que se definieron los puntos de corte del score Acierta + para cada uno de los diferentes productos. Este análisis se definió con un ejercicio de "backtesting" al score de DataCrédito, en el que se estimó el apetito de riesgo en función de una tasa esperada de créditos buenos vs créditos malos. Los anteriores



aspectos, ayudaron a mejorar los criterios de originación de crédito, situación que se ha reflejado en el indicador de cosechas de los diferentes productos de consumo del Banco.

- Se estableció un seguimiento a la calidad de la originación de crédito con los indicadores ever 30 y ever 90, estos indicadores presentan la relación de cartera vencida mayor a 30 y 90 días respecto al valor desembolsado. Como se evidencia en las siguientes gráficas. Estos indicadores han presentado mejoras que se atribuyen a políticas de crédito más conservadoras.

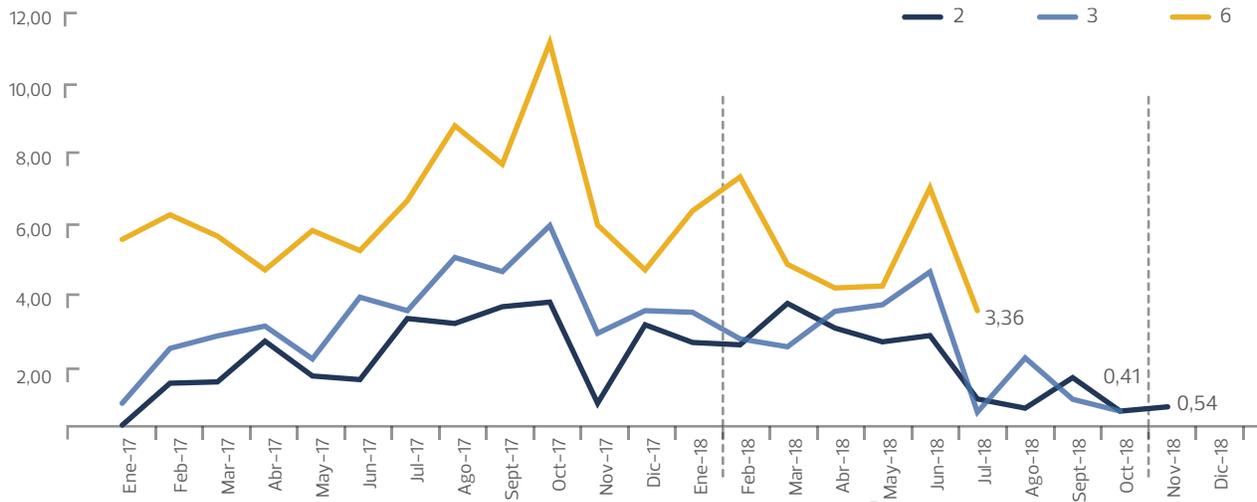
Cosechas libranza oficial / Cosechas 30+



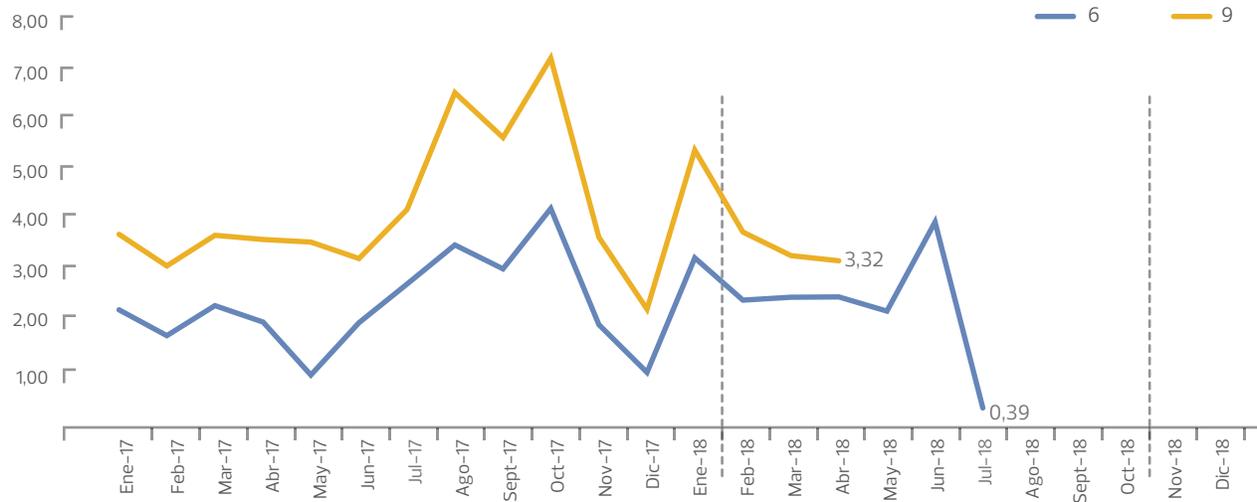
Cosechas libranza oficial / Cosechas 90+



Cosechas vehículos particulares / Cosechas 30+



Cosechas vehículos particulares / Cosechas 90+



- Se definieron las políticas para operaciones respaldadas con garantías Stand-by, las cuales indican las características de los bancos emisores y el tratamiento en cuanto a provisiones para este tipo de garantías.
- Se definió la metodología para hacer la calificación de cartera semestral, la cual contempla alineación de la calificación con otras entidades del sector financiero, riesgo del sector económico del deudor e indicadores financieros de cada uno de los clientes de cartera comercial y de consumo.
- Se definieron indicadores para hacer seguimiento a la mora de las operaciones de crédito. Adicionalmente se implementó una metodología para pronosticar el desempeño futuro de las provisiones.
- En cuanto a la dinámica del negocio de crédito, el área de riesgo trabajó en la implementación de las primeras campañas de "retanqueo" de libranza y vehículo.
- Se implementó un modelo estadístico para mejorar la gestión de cobranzas. Este modelo permite estimar la mora de los clientes y sugiere estrategias de cobro dependiendo del hábito de pago, de la altura de mora y de ciertas condiciones socio demográficas.

Riesgo de mercado:

- En referencia a la gestión de riesgo de mercado se revisaron y ajustaron los principales límites y alertas del portafolio en función de la estrategia de tesorería.
- Se definieron cupos de crédito y contraparte para operaciones de tesorería, en función de una metodología CAMEL.

Riesgo de liquidez:

- En relación con el riesgo de liquidez, se estableció un modelo interno que contempla el análisis de

flujos de caja proyectados, los cuales incluyen la dinámica de colocación y captación esperada. Estas estimaciones, se elaboran contemplando escenarios de estrés de las variables más relevantes en la gestión de riesgo de liquidez.

Riesgo operativo:

- Se cambió la metodología de medición ya que se implementó una matriz 5X5, se ajustó la metodología de descripción de riesgos y controles y se redefinió el apetito de riesgo.

Finalmente es importante señalar que se implementó el área de monitoreo transaccional, la cual tiene como finalidad mitigar el fraude en los productos y servicios y en los canales transaccionales del Banco.

Procesos de inspección Extra Situ sobre crédito de consumo y crédito comercial:

Como resultado de los procesos de Inspección Extra Situ realizados por la Superintendencia Financiera durante el año 2018, respecto al crecimiento de la cartera vencida de consumo y alertas relacionadas con deudores de la cartera comercial, el Banco Pichincha estableció una estrategia para los dos temas anteriormente relacionados.

Con base en esas estrategias, se establecieron una serie de planes de acción, los cuales fueron objeto de seguimiento por parte de la Superintendencia Financiera y fueron ejecutados por el Banco durante el año 2018. Dichos planes se orientaron a definiciones de nuevas metodologías de calificación de cartera, al fortalecimiento de la función de Normalización y Cobranzas de la entidad, la implementación del modelo de cobranza, la revisión del proceso de cobro jurídico y a los criterios de admisibilidad de garantías stand-by. Adicionalmente, frente al producto de crédito de vehículo se le realizó el mejoramiento de la gestión preventiva, de la gestión de cobranza y de visita de clientes.

Por último, es importante indicar que el Banco implementó mejoras en los reportes para garantizar la calidad de la información presentada a la Superintendencia Financiera.

Algunos de los anteriores aspectos se encuentran en revisión por parte de la Superintendencia.

El cumplimiento de estas acciones se ve reflejado en los resultados positivos de recuperación y calidad de cartera presentados en el año 2018.

Seguridad de la Información

El Banco Pichincha ha dado prioridad a la implementación de la Circular Externa 007 de 2018, emitida por la Superintendencia Financiera, la cual presenta los requisitos mínimos para gestionar de forma adecuada los riesgos relacionados con seguridad de la información y ciberseguridad. Adicionalmente, se ha dado estricto cumplimiento a la Ley 1581 de protección de datos personales.

Dentro de las diversas iniciativas que se han venido adelantando, se destacan:

- El fortalecimiento del gobierno de Seguridad de la información y ciberseguridad a través de la aprobación de la política de ese sistema.
- La implementación y fortalecimiento en los siguientes procesos: control de acceso (levantamiento de matrices de roles y matrices aplicaciones core del Banco), gestión de activos y clasificación de información, gestión de vulnerabilidades y gestión de incidentes de seguridad.
- La gestión para la selección del proveedor y herramienta de monitoreo de activos de tecnología a través de la adquisición de servicios de Siem-SOC, el cual será implementado hacia finales del año 2109.

Talento Humano

Dentro de las actividades más relevantes adelantadas por el equipo de Talento humano, se encuentran:

- Diseño, aprobación y control de Headcount con los indicadores de desempeño de estructura, mapa social, recomendaciones en diseño organizacional, planes de acción para asegurar la alineación de sistemas de información y la formalización de ratificación de cargos.
- Definición de un Modelo de Selección que incluye pruebas y parámetros de evaluación para cada nivel organizacional, a fin de garantizar la idoneidad de los candidatos para el cubrimiento de los cargos dentro de la Compañía.
- Implementación de modificaciones en el proceso de Contratación a fin de minimizar los tiempos de respuesta, mejorar la calidad y oportunidad de los proveedores que intervienen y la documentación legal de contratos y formatos de ingreso. Esto de acuerdo con las necesidades de la Compañía y el marco legal.
- Implementación de la parametrización del Sistema de Nómina, ajustando los procesos inherentes y estableciendo los controles necesarios a fin de garantizar los pagos y el cumplimiento de la legislación laboral.
- Generación de un diagnóstico a través de la Encuesta de Bienestar sobre las necesidades clave a incluir en la evaluación, diseño y planeación del Programa de Bienestar del Banco Pichincha a fin de reforzar al sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores y mejorar la calidad de vida de ellos y de sus familias.
- Se estructura el Modelo de Formación a partir de la estimación de necesidades de los procesos de enseñanza y aprendizaje y la gestión de cambio en el proceso de transformación del Banco, a fin de garantizar el aporte al cumplimiento de los

objetivos estratégicos mediante la evaluación del retorno de inversión.

En este sentido, al cierre del año 2018, se solicitaron 1.822 actividades de capacitación, de las cuales se gestionaron 1.624 en total, con un cumplimiento del 89% a nivel global.

- Se implementa el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con base en los estándares establecidos en la resolución 1111 de 2018, con meta de lograr un cumplimiento de dichos estándares del 61% para el cierre del año fiscal.

Análisis del Estado de Situación Financiera

Activos

Con corte a diciembre de 2018, Banco Pichincha reflejó una contracción anual en sus activos totales del 7,8% frente a 2017, cifra que equivale a \$249.771 millones menos respecto al año anterior y que llevó a cerrar 2018 con \$2.946.430 millones en el total de sus activos.

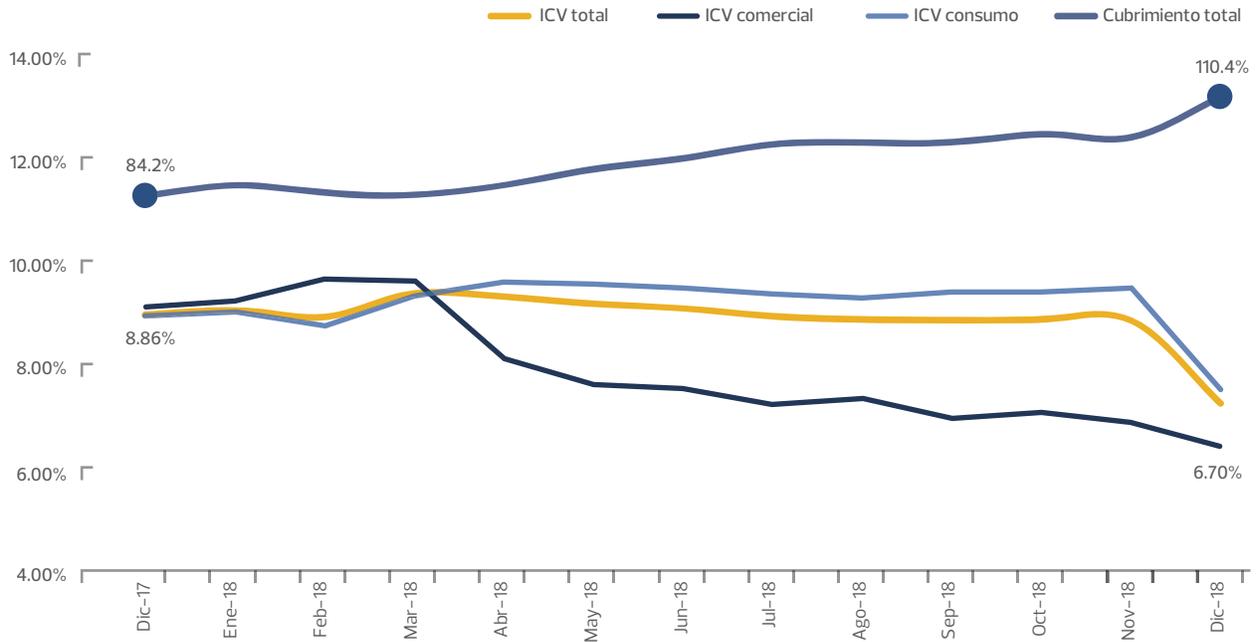
Dicho resultado fue jalonado principalmente por la cartera de créditos que disminuyó su saldo en un 15.6% equivalente a un menor valor de \$403.472 millones en 2018.

El decrecimiento de la cartera se explica principalmente por la línea de libranzas, que redujo su saldo en \$234.000 millones y la línea de vehículos que tuvo un comportamiento similar, pero con un impacto de \$168.000 millones en disminución de saldo. Lo anterior se debió en gran medida a la suspensión de

compras de cartera a originadores y a la redefinición de los parámetros crediticios como componentes clave del proceso de originación, obteniendo como resultado una mejora los indicadores de calidad de cartera y resultados financieros para el Banco asociados al rendimiento de las nuevas cosechas y la mezcla de stock que viene evolucionando en forma progresiva.

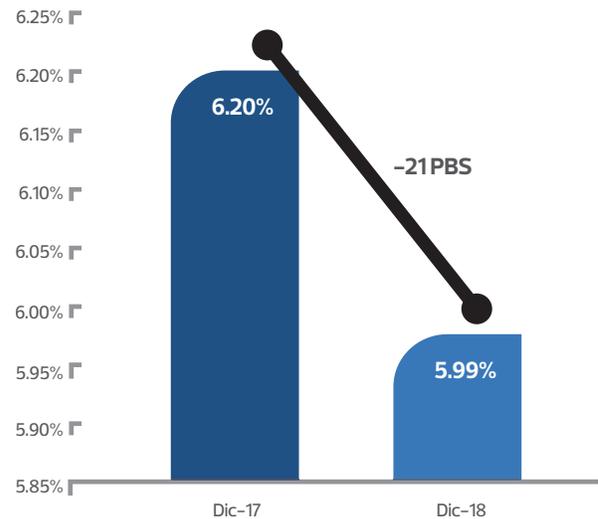
Como se observa en la siguiente gráfica, el indicador de calidad de cartera vencida (ICV), disminuye significativamente en los periodos comprendidos entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018. La estrategia anteriormente mencionada, empieza a surtir efecto en dicho indicador pasando de un 8.86% a 6.70% en 2018. Esto se explica principalmente, por la decisión tomada por la Junta Directiva del Banco de realizar los castigos necesarios para que la entidad lograra un crecimiento con mejores indicadores de riesgo a partir del año 2019.

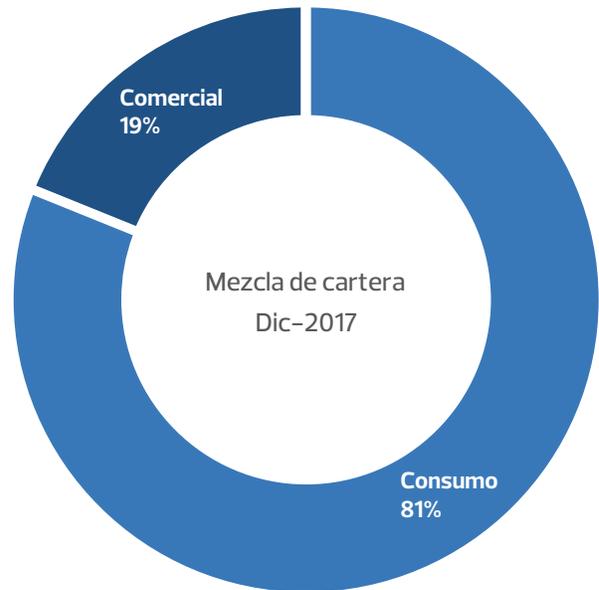
ICV Y Cubrimiento de Cartera



Así mismo, se resalta el esfuerzo importante por parte de Banco Pichincha por aumentar sus niveles de provisión ya que a cierre de 2018 logró ubicar el indicador de cobertura en 110.4% (provisión respecto a la cartera vencida). Dicho indicador a diciembre de 2017 fue 84.2%.

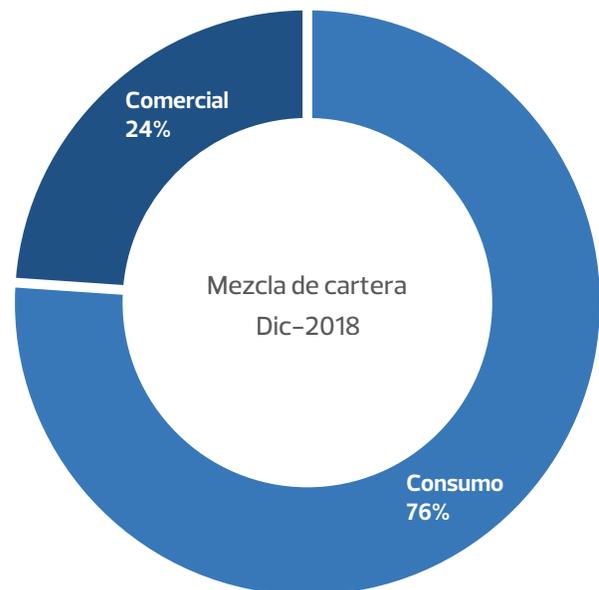
Gasto provisión / Cartera bruta





Se destaca que a pesar del esfuerzo por incrementar cubrimiento de la cartera (ver gráfica anterior), el ratio de gasto de provisión sobre cartera bruta mejora sustancialmente de diciembre de 2017 a diciembre de 2018.

La dinámica comercial durante el último periodo y la reactivación de las demás líneas de cartera comercial han permitido que el Banco presente un ligero movimiento en su mezcla de colocación (ver gráfica Mezcla de Cartera), evidenciando una mayor participación en sus líneas de cartera Comercial, la cual pasó de 19% en 2017 a 24% en 2018, este movimiento equivale a un crecimiento del 5% expresado en un mayor saldo de cartera de \$57.000 millones.

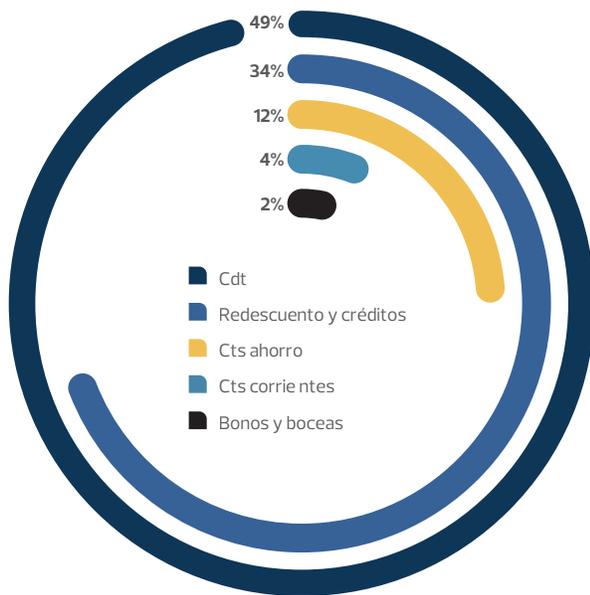


Pasivos y Patrimonio

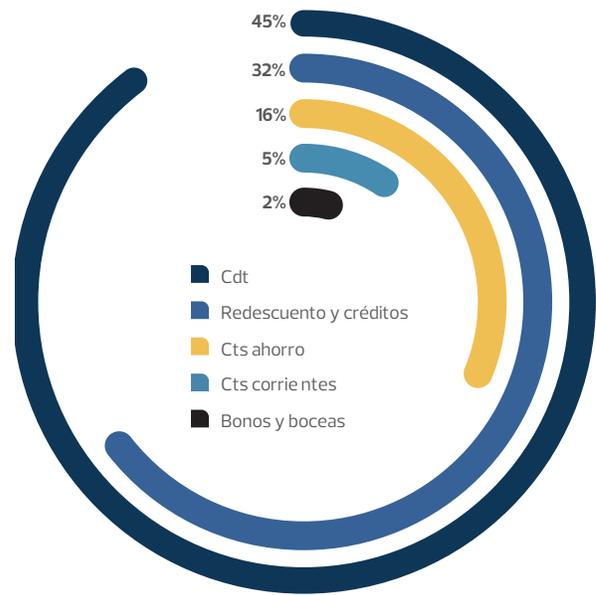
A diciembre de 2018, los pasivos totales cerraron en \$2.553.934 millones, lo que representa una disminución de 9.4% frente a diciembre de 2017. La disminución de los pasivos, se explica primordialmente por la reducción del saldo de certificados de depósito a término (CDT) en 17% equivalente a un menor saldo en \$225.226 millones, dicho movimiento se ve apalancado por el menor apetito del Banco frente la obtención de recursos costosos, los cuales fueron

reemplazados parcialmente por depósitos a la vista (cuenta de ahorros y corrientes), en donde se obtuvo un crecimiento del 19.3% frente a 2017, dicho crecimiento representó un mayor saldo en \$84.065 millones distribuidos así: \$69.871 millones en cuenta de ahorros y \$14.194 millones en cuentas corrientes.

Es importante resaltar que, aunque los depósitos cayeron frente al año anterior, los indicadores de liquidez del Banco estuvieron muy por encima de los de años anteriores, permitiendo realizar prepagos de obligaciones a costos mayores.



Composición de fondeo 2017



Composición de fondeo 2018

Como se observa en la gráfica "Composición del Fondeo", la tendencia en participación de CDT's dentro del fondeo pasa de 49% a 45%, ganando participación los ahorros y la cuenta corriente. Como complemento, se resalta que durante la vigencia 2018 se cancelaron créditos de redescuento y otras entidades por \$132.948 millones frente a diciembre de 2017 de acuerdo con la estrategia orientada a la optimización en la obtención y uso de los recursos.

A continuación, se presenta el comparativo de mezcla de depósitos del público frente al sistema, donde se observa el cambio en la composición entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018, evidenciándose el proceso de cambio en estructura de la mezcla.

El crecimiento en cuenta corriente y ahorro del año 2018, permitió incrementar la participación en el sistema de los depósitos de ahorro pasando de 0,20% a 0,23% y de las cuentas corrientes de 0,19% a 0,21%.

Es de destacar que, al cierre del año 2018, el indicador de solvencia ha mostrado un crecimiento del 12.34% con respecto al cierre del año 2017, adicionalmente, el indicador muestra un promedio de 13.82% durante lo corrido del año, cifra superior al 9.0% exigido por la regulación (SFC), al cierre del 2018 el indicador de solvencia se ubica en el 14.40%, reflejando el nivel de solidez financiera del Banco.

En el mes de septiembre de 2018, ingresó al Banco un anticipo de capitalización por USD 10 millones, reafirmando el compromiso de la Casa Matriz con su filial en Colombia.

Mezcla Saldo Depósitos – dic 2018

	Sistema	Banco Pichincha
↓ Ahorro	46,44%	7,23%
↓ Corriente	14,68%	24,86%
↓ Cdt	38,88%	67,90%

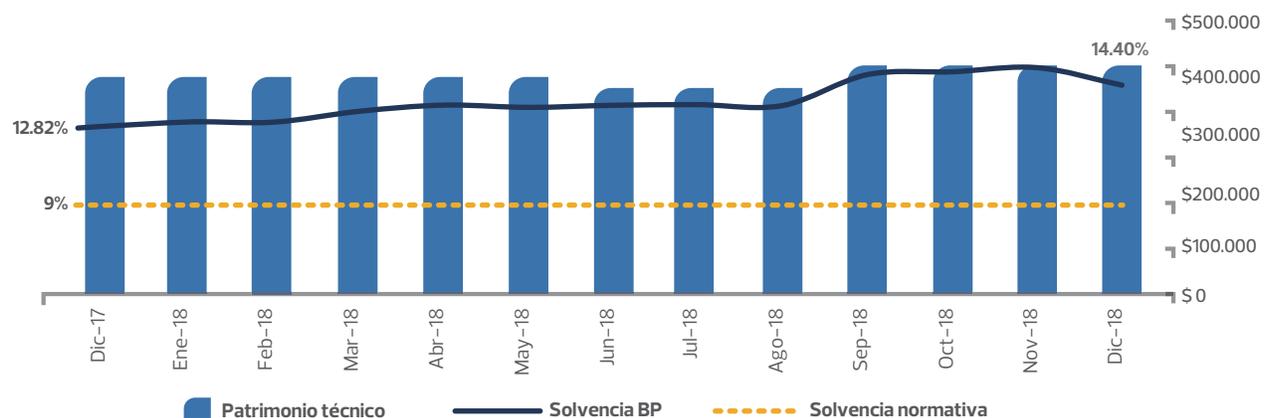
*Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Cálculos propios

Mezcla Saldo Depósitos – dic 2017

	Sistema	Banco Pichincha
↓ Ahorro	45,94%	5,85%
↓ Corriente	14,56%	18,91%
↓ Cdt	39,50%	75,24%

*Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – Cálculos propios

Evolución relación de Solvencia



Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias

Durante el año 2018, los intereses totalizaron \$386.831 millones, lo que representa una disminución de 15,4% con respecto al año anterior. Los ingresos por intereses de la cartera de crédito presentan una disminución de 16,4% alineado con la disminución de saldos de la misma.

Mientras tanto, los ingresos derivados del portafolio de inversiones presentan un crecimiento del 26,3% beneficiando las utilidades por la valoración y negociación de los diferentes títulos. Durante el año 2018, el Banco logró un ahorro en sus costos de fondeo del 26,2%, lo que equivale a \$50.697 millones apalancado principalmente por los intereses de la cartera de redescuento y CDT's.

Como efecto de políticas de crédito más estrictas y suspensión de compras de cartera a originadores, el impacto de la disminución de la cartera de crédito se puede observar en el ingreso por intereses, el cual fue menor en \$70.202 millones al año inmediatamente anterior. Esto permitió cerrar con un margen de intermediación de \$244.320 millones para 2018.

El margen de intereses, comparado con el sistema a corte diciembre de 2018 presenta un comportamiento positivo, tal y como se observa a continuación:

Margen de Intermediación

	Sistema	BP col
↓ Dic - 2017	5,43%	7,23%
↓ Dic - 2018	5,67%	8,94%
↓ Delta	0,24%	1,71%

*Incluye fondeo con redescuento y créditos con otras entidades
 **Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia - Cálculos propios

Cabe destacar que Banco Pichincha ha logrado mantener una reducción en los gastos de provisión del portafolio de créditos gracias a diferentes estrategias de otorgamiento y mantenimiento de créditos lo cual ha logrado perfilar de una forma más eficiente los clientes sin impactar los niveles de cubrimiento de la cartera, todo lo anterior genera un impacto positivo cuantificado en \$30.268 millones que representan el 17,7% de ahorro respecto al año anterior.

Por otra parte, los ingresos netos por comisiones presentan un crecimiento del 38,4% lo cual equivale a \$10.683 millones, gracias a las comisiones generadas por la utilización de los cajeros automáticos de la red propia e ingresos por estudios de crédito y seguros.

Por otra parte, se presenta un ahorro en los gastos por comisiones, explicados principalmente por las comisiones generadas en la colocación de los productos del activo. Lo anterior debido a la implementación de políticas de remuneración más eficientes y acordes a las ofrecidas en el mercado.

Los otros ingresos muestran una disminución de 59.5% traducida en el ingreso por venta de cartera castigada realizada en el año 2017 por \$25.057 millones.

El Banco ha logrado mantener los niveles de gastos administrativos constantes de un año a otro. Por su lado, el impuesto de renta presenta un crecimiento del 26% asociado al cálculo de dicho impuesto de renta diferido totalizando \$11.309 millones. El resultado final para 2018, correspondió a una pérdida por \$25.767 millones de acuerdo al presupuesto del año.

Sistema de Administración de Riesgos

La gestión de riesgos del Banco se estructura como el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones implementado para identificar, medir, controlar, monitorear y revelar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Entidad en el desarrollo de sus objetivos estratégicos como establecimiento bancario, buscando optimizar la relación riesgo-retorno-liquidez. Este proceso se enmarca en las directrices generales aprobadas por la Junta Directiva para su adecuada gestión y administración, la estructura de recursos humanos y tecnológicos implementados, y en los lineamientos específicos diseñados por la Alta Dirección del Banco para su correcto funcionamiento, considerando tanto los requerimientos regulatorios como los definidos por su Junta Directiva.

Para la evaluación de riesgos se tiene establecido un Comité de Riesgos conformado por miembros de la Junta Directiva y de la Administración, el cual periódicamente se reúne para discutir, medir, controlar y analizar la gestión de los riesgos de Crédito (SARC), de Mercado (SARM), de Liquidez (SARL), Operativo (SARO) y el riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Igualmente, como parte del Sistema de Control Interno el área de Auditoría Interna verifica el correcto funcionamiento de cada uno de los mencionados sistemas de gestión de riesgo, evaluaciones que son presentadas al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva.

Las políticas de riesgo son implementadas y ejecutadas por la administración, monitoreando

los resultados obtenidos con su aplicación y, de ser el caso, se proponen modificaciones a las mismas o nuevas políticas acordes con la estrategia del Banco y las condiciones generales del mercado o particulares de la Entidad. Dichas propuestas son evaluadas por el Comité de Riesgo y posteriormente puestas a consideración de la Junta Directiva para su aprobación. Tanto la Auditoría Interna como la Revisoría Fiscal evalúan la correcta implementación de las políticas aprobadas y su ejecución.

Riesgo de Crédito:

La exposición del Banco al riesgo de crédito se ve afectada, principalmente, por las características individuales de cada cliente. No obstante, la Administración también considera la demografía de la base de clientes del Banco, incluyendo el riesgo de impago de la industria y el país en los que opera el cliente, ya que estos factores pueden afectar el riesgo de crédito.

El Banco se rige bajo el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia y el decreto 2555 de 2010.

Es importante mencionar que la institución establece una provisión para deterioro del valor de los préstamos, calculado como la pérdida esperada por riesgo de crédito de cada una de las obligaciones. Para tal fin, el Banco aplica los lineamientos establecidos en el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia antes mencionada.

El Comité de Riesgos ha establecido un monitoreo al apetito de riesgo recurrente, mediante el cual, se debe realizar el análisis de riesgo de cada uno de los clientes. Dicho análisis, es elaborado individualmente por área de crédito y de forma masiva para campañas y/o calificación de cartera por el área de riesgos. Este análisis está soportado tanto en herramientas estadísticas como en análisis experto.

El monitoreo al riesgo de crédito es realizado periódicamente por la Dirección de Riesgo. Dicho

monitoreo, presenta la segmentación de deterioro y el comportamiento de la cartera, diferenciando tanto sector económico como tipo de vinculación, ciudad, y otros factores que apoyen el perfilamiento de la estrategia.

En el comité de riesgos, se realiza un monitoreo continuo a la calidad de las cosechas de los diferentes productos de consumo, backtesting de los modelos y análisis especiales de la calidad de la cartera cuando correspondan, en el caso de la cartera comercial se monitorean continuamente los principales clientes.

Actualmente, el Banco no otorga productos de crédito a clientes con domicilio fuera del territorio nacional, por lo cual no cuenta con políticas de límites de exposición al respecto de este punto en particular.

En todos los casos, es un requisito para el otorgamiento de los productos de crédito, la firma de un pagaré por parte del cliente de modo que en caso de no pago el Banco pueda contar con un derecho con garantía. En algunos casos, el Banco puede solicitar garantías adicionales para el otorgamiento de sus productos.

Riesgo de Liquidez:

El Banco revisa diariamente sus recursos disponibles y gestiona el riesgo de liquidez de acuerdo con el modelo estándar establecido en el Capítulo VI de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera y en concordancia con las reglas relativas a la administración del riesgo de liquidez a través de los principios básicos del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL), el cual establece los parámetros mínimos prudenciales que deben supervisar las entidades en su operación para administrar eficientemente el riesgo de liquidez al que están expuestos, condiciones propias del negocio del Banco o situaciones adversas del sistema en general.

Para medir el riesgo de liquidez, el Banco calcula diaria, semanal y mensualmente Indicadores de Riesgo de Liquidez (IRL) a los plazos de 7, 15, 30 y 90

días, según lo establecido en el modelo estándar de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Como parte integral del análisis de riesgo de liquidez, el Banco aplica metodologías internas que permiten gestionar la liquidez y el riesgo de liquidez al que se encuentra expuesto, midiendo la volatilidad de los depósitos, los niveles de endeudamiento, la estructura del activo y del pasivo, el grado de liquidez de los activos, la disponibilidad de líneas de financiamiento y la efectividad general de la gestión de activos y pasivos. Lo anterior se realiza con el fin de mantener la liquidez suficiente (incluyendo activos líquidos, garantías y colaterales) para enfrentar posibles escenarios de estrés propios o sistémicos. Periódicamente se evalúa el Modelo interno de Riesgo de Liquidez, los indicadores de seguimiento, el Plan de Contingencia de Liquidez y los Escenarios de Estrés de Liquidez que utiliza el Banco para el monitoreo de este riesgo.

La cuantificación de los fondos que se obtienen en el mercado monetario es parte integral de la medición de la liquidez que el Banco realiza. De acuerdo a la estructura del Balance del Banco, se determinan las fuentes primarias y secundarias de liquidez para diversificar los proveedores de fondos, con el ánimo de garantizar la estabilidad y suficiencia de los recursos y de minimizar las concentraciones de las fuentes.

Se monitorea la disponibilidad de recursos para cumplir con los requerimientos de encaje y para prever y/o anticipar los posibles cambios en el perfil de riesgo de liquidez de la entidad y poder tomar las decisiones estratégicas según el caso. En este sentido, el Banco cuenta con indicadores de alerta en liquidez, así como, las estrategias a seguir en el caso en el que estas se activen. Tales indicadores incluyen entre otros, el IRL, los niveles de concentración de depósitos, la utilización de cupos de liquidez del Banco de la República, etc.

Diariamente la alta Gerencia está informada sobre la situación de liquidez del Banco y dispone de las herramientas necesarias para la toma de decisiones

necesarias relacionadas con la situación de liquidez de la organización.

Riesgo de Mercado:

Se entiende por riesgo de mercado la posibilidad de que el Banco incurra en pérdidas asociadas a la disminución del valor de sus portafolios, las caídas del valor de las carteras colectivas o fondos que administran, por efecto de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance.

El objetivo de la administración del riesgo de mercado es administrar y controlar las exposiciones a este riesgo dentro de parámetros razonables y al mismo tiempo, optimizar la rentabilidad.

En lo referente a la gestión de riesgo de mercado la entidad tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM), contando con políticas, metodologías, procedimientos y límites para la gestión de dicho riesgo, aspectos establecidos en el Manual de SARM aprobado por la Junta Directiva.

La coordinación de Riesgo de Mercado y liquidez (Middle Office) mide la exposición al riesgo de mercado utilizando la metodología estándar definida por la Superintendencia Financiera de Colombia. Bajo dicha metodología se mide la exposición al riesgo de mercado de las posiciones que se tienen básicamente en el llamado Libro de Tesorería y posiciones en moneda extranjera en el llamado Libro Bancario, considerando el cambio en el precio en esos instrumentos por variaciones en las tasas de interés, tipo de cambio, precio de acciones y valor de carteras colectivas, siendo esta una medición diaria.

Igualmente, el Banco utiliza un modelo propio de Valor en Riesgo (VeR) paramétrico para su gestión interna basado en el cálculo de las volatilidades con media móvil y ponderación exponencial. Esta medición de VeR se utiliza para establecer el apetito y la tolerancia al riesgo de mercado y controlar la exposición al mismo del portafolio. Los resultados

de las mediciones y el cumplimiento de los límites se reportan diariamente a la alta dirección y mensualmente al Comité de Riesgo y a la Junta Directiva del Banco.

El modelo interno utilizado para calcular el VeR, es evaluado periódicamente, sometiéndolo a pruebas de backtesting para determinar su efectividad en medir el valor en riesgo, en un escenario sin tensiones extremas, dentro del nivel de confianza y ventana de tiempo definidos. Acorde con los resultados de dichas pruebas y de requerirse, se hacen ajustes al mismo. Así mismo, dicho modelo permite efectuar mediciones que contemplan escenarios extremos por variaciones adversas en los factores de riesgos que impactan los activos del Libro de Tesorería y posiciones en moneda extranjera del Libro Bancario.

De otro lado, como parte de la gestión de riesgo de mercado, el Banco evalúa la estructura de su activo y pasivo y de las posiciones por fuera de balance, midiendo regularmente su grado de exposición a los principales riesgos financieros y realizando la gestión correspondiente. Para esto se mide periódicamente la duración de las posiciones activas y pasivas para determinar descalces en plazo y la duración modificada para determinar la sensibilidad ante cambios en las tasas de interés.

Riesgo Operativo

El Banco cuenta con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) implementado de acuerdo a los lineamientos establecidos en el capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera (Circular

Externa 100 de 1995), de la Superintendencia Financiera de Colombia. Este sistema es administrado por la Unidad de Riesgo Operativo "URO" bajo la Dirección de Riesgos. Como parte de la gestión adelantada, el Banco ha fortalecido el entendimiento y control de los riesgos en procesos, actividades, productos y líneas operativas; implementando planes de acción para reducir los errores e identificar oportunidades de mejoramiento que soporten el desarrollo y operación de nuevos productos y/o servicios.

En el manual de SARO del Banco, se encuentran las políticas, normas y procedimientos que garantizan el manejo del negocio frente al Sistema de Administración del Riesgo Operativo. También se cuenta con el manual del Plan de Continuidad del Negocio para el funcionamiento del Banco en caso de no disponibilidad de los recursos básicos.

La organización lleva un registro detallado de sus eventos de riesgo operativo, suministrados por los funcionarios del Banco y con el registro en las cuentas del gasto asignadas para el correcto seguimiento contable.

La Dirección de Riesgos participa dentro de las actividades de la organización a través de su presencia en los Comités de Riesgo, de prevención del fraude e igualmente, se participa en la reunión de seguimiento a la gestión de seguridad de la información, en la cual se analiza el riesgo operativo asociado a los activos de información generados en los procesos del Banco.

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría como órgano de apoyo de la Junta Directiva ejerció y cumplió las funciones y actividades referidas en las normas legales y mejores prácticas, que se encuentran documentadas en el reglamento del Comité de Auditoría, desarrollando actividades de soporte y supervisión que tuvieron como objetivo principal contribuir al mejoramiento continuo del sistema de control interno del Banco Pichincha S.A.

Durante el año 2018 el Comité de Auditoría, con el apoyo de la Auditoría Interna, revisó el desempeño del sistema de control interno en beneficio de garantizar que los procesos y sistemas de administración de riesgos del Banco contaran con controles adecuadamente diseñados e implementados y que las operaciones se efectuaran dentro de la normatividad legal e interna vigente del Banco. Al

respecto se formularon observaciones y se verificó la identificación de planes de acción en aquellos aspectos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco, asistiendo así a la Junta Directiva en sus funciones de vigilancia.

En la agenda del Comité se dio especial atención a la revisión de los informes presentados por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal y de los temas relevantes informados por la Administración, así como al análisis de las comunicaciones emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia; además, se monitoreó el cumplimiento de los planes de acción tendientes a disminuir los niveles de exposición al riesgo del Banco y se realizó seguimiento periódico de la gestión de la Auditoría Interna y de cada una de las actividades ejecutadas durante el año 2018 en el marco del cumplimiento de su función.

Oficial de Cumplimiento

El Banco Pichincha S.A. ha implementado el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y financiación de Terrorismo – SARLAFT en cumplimiento con lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Externa 055 de 2016, integrado por normas, políticas, procedimientos y metodologías internas del Banco.

El sistema de Administración de Riesgos SARLAFT, tiene un enfoque basado en riesgos, donde el cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles implementados son de carácter obligatorio, ya que son herramientas que buscan mitigar la exposición al riesgo en términos de prevenir la utilización del Banco por elementos criminales para propósitos ilícitos. Dichas acciones incluyen entre otras medidas, la debida diligencia, política de conocimiento del cliente, que comprende la identificación y verificación de la información, establecer la actividad o tipo de negocio, y el perfil financiero, definición de segmentos, monitoreo transaccional por cliente, plan de capacitación y reportes de Ley.

El Sistema de Administración de Riesgo SARLAFT, tiene su punto de partida en la gestión comercial del Banco, ya que la fuerza comercial es la primera línea de defensa para mitigar la ocurrencia de eventos relacionados con el riesgo de LA/FT.

En este sentido se debe anteponer el cumplimiento de las políticas de prevención de LA/FT al logro de las metas comerciales.

Se puede establecer que, mediante los resultados de la gestión desarrollada durante el año 2018 en relación a la Prevención de Lavado de Activos y de la Financiación de Terrorismo y de los informes de los entes de control, Auditoría Interna y Revisoría Fiscal, así como, los pronunciamientos de la Junta Directiva frente a los informes presentados por el Oficial de Cumplimiento cada trimestre y el desarrollo de planes de acción que el Banco ejecuta dentro los plazos acordados, ha permitido mantener una adecuada gestión del riesgo de LA/FT.

Dentro de las principales actividades están:

- Publicación de las versiones 30, 31 y 32 del Manual Regulatorio SARLAFT.
- Actualización del macro proceso de gestión de cumplimiento.
- Actualización de los formatos de vinculación de persona natural y persona jurídica.
- Actualización del formato de composición accionaria.

- Publicación del Formato Único de Debida Diligencia Ampliada–DDA
- Indicadores descriptivos de gestión de SARLAFT.
- Actualización del Reglamento Interno del Comité de Fraudes y Asuntos Éticos.
- Medición de fraudes materializados y prevenidos.
- Matriz de control de actividades de seguridad bancaria
- Publicación del subproceso de gestión de quejas y solicitudes recibidas a través de Línea Ética.
- Medición de las quejas gestionadas a través de Línea Ética.



Otros Aspectos

Sistema Atención Clientes (SAC)

En relación con el SAC, los objetivos propuestos por el Banco frente a su sostenibilidad, se han venido cumpliendo en materia de garantizar la protección de los derechos del Consumidor Financiero y mejorar los procesos de gestión de las PQRs. Así mismo, se viene utilizando como una herramienta para mejorar el nivel de información y atención del cliente en los diferentes canales.

Operaciones realizadas con Socios y Administrativos

De acuerdo con lo establecido en el artículo 1º de la Ley 603 de 2000, se deja establecido que las operaciones celebradas por Banco Pichincha S.A. con sus socios, administradores y partes relacionadas se encuentran reflejadas en la Nota 30 a los Estados Financieros.

Igualmente, atendiendo lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, debe indicarse que la compañía a partir del 24 de marzo de 2010 es filial de Banco Pichincha C.A y las operaciones realizadas se reflejan en la Nota 30 a los Estados Financieros, las cuales se efectuaron en desarrollo de la actividad ordinaria de la compañía y debidamente enmarcadas dentro de los límites legales y en condiciones de mercado.

Cumplimiento de Normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor

De igual manera, es preciso señalar, de acuerdo con los cotejos realizados, que Banco Pichincha S.A. es legal licenciatario de las licencias de software requeridas para su operación y aplica los requisitos en ellas establecidos. En este sentido, el Banco ha dado cabal cumplimiento a las normas de propiedad intelectual y derechos de autor.



Información adicional

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 446 numeral 3 del Código de Comercio, rendido el informe sobre la situación financiera y económica de Banco, se encuentran a disposición los datos contables y estadísticos sobre los siguientes temas:

- Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificación, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte percibido por cada uno de los directivos del Banco.
- Las obligaciones que posee el Banco en moneda extranjera.
- Los gastos de propaganda y relaciones públicas, discriminados unos y otros.
- Las inversiones discriminadas del Banco en otras sociedades nacionales.

Declaraciones Finales

La información y afirmaciones relacionadas con los estados financieros han sido debidamente verificadas y obtenidas de los registros contables del Banco, elaborados de conformidad con las normas y principios de contabilidad establecidos en Colombia.

Igualmente, en cumplimiento del artículo 47 de la Ley 964 de julio del 2005, la administración del Banco informa que la información revelada en los estados financieros es fiel copia de los libros oficiales y que cuenta con todos los controles internos que permiten una revelación oportuna y clara, sin que se presenten deficiencias significativas que afecten la situación financiera del Banco.

El Banco deja constancia de que no se entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores del Banco.

Por último, con posterioridad al cierre del ejercicio no registramos ningún acto o hecho que pueda afectar patrimonialmente al Banco.

Perspectiva 2019

Luego del proceso de ajuste y saneamiento que el Banco ha sufrido en los últimos 18 meses, el año 2019, es el año del comienzo de la consolidación de la operación del Banco.

Del esfuerzo conjunto y compromiso de todos, dependerán los resultados, que esperamos, regresen al Banco a la senda del crecimiento, del incremento de la rentabilidad y al posicionamiento de la nueva imagen del Banco.

El Banco tiene la confianza en que los cambios que se realizaron en su estructura, tecnología, estrategias comerciales, aspectos operativos, y en su evaluación financiera y de riesgos, aportarán una base segura para enfrentar los retos de crecimiento y la generación sostenible de utilidades.

Reconocimientos

Para finalizar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los Accionistas, a la Superintendencia Financiera de Colombia, a la Revisoría Fiscal, a nuestros clientes, proveedores y finalmente, a todo nuestro equipo de trabajo a quienes gracias a su permanente apoyo y al compromiso que han demostrado con las iniciativas que se han planteado, ha sido posible dar cumplimiento al Plan Estratégico y avanzar para llegar a ser el Banco que todos queremos. El Revisor Fiscal emitió la opinión a los estados financieros del periodo 2018, el 27 de febrero de 2019.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA
DE COLOMBIA

Bancopichincha.com.co

    BancoPichinchaCol