

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y DEL PRESIDENTE

Señores Accionistas:

En cumplimiento de las obligaciones legales y estatutarias, sometemos a su consideración el informe de gestión y los resultados correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016.

1. EVOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

El pasado 31 de octubre se perfeccionó la venta del 50% de las acciones en circulación de TUYA por parte de Bancolombia S.A., el Fondo de Empleados del Grupo Bancolombia - FEBANC y Fundación Bancolombia, a favor de Almacenes Éxito S.A. y Almacenes Éxito Inversiones S.A.S. Por parte de Bancolombia S.A. y Almacenes Éxito S.A. se registró un control conjunto respecto de TUYA. Con esta operación se fortalece la alianza existente entre Bancolombia y Éxito desde hace más de una década, a través de TUYA, para la promoción del crédito de consumo con productos tales como la Tarjeta Éxito y Tarjeta Carulla.

Durante el año 2016, en ejecución de la Alianza con Almacenes Éxito, se colocaron 532.480 tarjetas, que frente a un total de 336.406 al cierre de 2015, representa un crecimiento del 58,28%. De las tarjetas colocadas en 2016, 400.231 corresponden a Tarjeta Éxito de marca privada, 101.395 a Tarjeta Éxito MasterCard y 30.854 a Tarjeta Carulla MasterCard. Se alcanzó al cierre del ejercicio un total de dichas tarjetas de 2.414.259, que comparado con un total de 1.977.005 al cierre de 2015, representa un crecimiento del 22,12%. El total de estas tarjetas activas al cierre del año fue de 1.223.731 que respecto de un total de 1.047.394 al cierre de 2015, representa un crecimiento del 16,84%.

El ofrecimiento de la Tarjeta Éxito MasterCard, Tarjeta Carulla MasterCard y Tarjeta Éxito de marca privada, le permiten a TUYA complementar el portafolio de productos y servicios de Almacenes Éxito y llegar a todos los segmentos de la pirámide poblacional, mediante beneficios diferenciadores que buscan que estas tarjetas sean usadas como el principal medio de financiación de los consumidores de Éxito y Carulla.

Tanto la Tarjeta Éxito de marca privada como la Tarjeta Éxito MasterCard son colocadas en 134 almacenes a nivel nacional. Por su parte, la Tarjeta Carulla MasterCard es colocada en 14 almacenes a nivel nacional. Además, se hace colocación a través de canal telefónico.

TUYA continuó con el proceso de posicionamiento de la Tarjeta de Crédito Alkosto, la cual es emitida en desarrollo de una alianza con Alkosto en 26 almacenes Alkosto y Ktronix a nivel nacional. Durante el año se colocaron 119.685 Tarjetas Alkosto. Se alcanzó al cierre del ejercicio un total de 273.318 Tarjetas Alkosto, que frente a un total de 182.901 al cierre de 2015, representa un crecimiento del 49,43%. El total de estas

tarjetas activas al cierre del año fue de 177.701 que respecto de un total de 118.777 al cierre de 2015, representa un crecimiento del 49,61%.

De las tarjetas de marca privada colocadas en 2016, cerca del 42,83% corresponden a clientes que tuvieron su primera experiencia crediticia con el sector financiero a través de dichas tarjetas y cerca del 63,16% corresponden a clientes con ingresos de hasta dos salarios mínimos.

TUYA terminó el año con un saldo de cartera en tarjeta de crédito de \$2.211.513 millones, que frente a \$1.724.758 millones de diciembre de 2015, significa un crecimiento del 28,22%. Igualmente, es importante destacar que TUYA al cierre de octubre de 2016 ocupó el primer lugar como emisor de tarjetas de crédito en Colombia.

La cartera vencida en tarjetas de crédito, por calificación, cerró el año con un indicador en B o superior del 16,52%, el cual es propio de una operación de crédito de consumo masivo dirigida al tipo de segmento en el cual se enfoca la estrategia comercial de la Compañía, que incluye un alto número de clientes que no han tenido mayor acceso a posibilidades de financiación por parte de entidades financieras.

Se cerró el ejercicio con un total de 13.687 establecimientos asociados de Tarjeta Éxito de marca privada, los cuales tienen 46.469 puntos de venta, que representan un incremento frente al cierre de 2015 del 47,4% y del 24% respectivamente; y con un total de 2.609 establecimientos asociados de Tarjeta Alkosto, los cuales tienen 16.514 puntos de venta, que representan un incremento frente al cierre de 2015 del 63% y del 23% respectivamente, los cuales complementan la oferta de productos y servicios de nuestros tarjetahabientes. La facturación en los comercios asociados de las tarjetas de marca privada emitidas por la compañía en 2016 fue de \$233.495 millones, que frente a \$222.296 millones de diciembre de 2015, significa un crecimiento del 5,04%.

En desarrollo de los contratos de uso de red celebrados para ofrecer seguros con Tarjeta Éxito y Tarjeta Alkosto, se financiaron 321.202 pólizas de SURA y 447.215 pólizas de CARDIF.

Teniendo en cuenta que el talento humano es un pilar estratégico y uno de los principales activos de TUYA, durante 2016 se continuó con el desarrollo acciones que buscan tener empleados y familias felices. Se realizaron iniciativas a nivel de liderazgo que tienen como eje fundamental desarrollar la capacidad del líder para dirigir y movilizar su equipo con el fin de lograr los objetivos corporativos. Seguimos afianzando nuestro reto de ser un gran lugar para trabajar por medio de acciones que permitan tener alineados los propósitos organizacionales y personales.

El 2016 estuvo enmarcado por una fuerte orientación en programas de cultura de servicio con el fin de fortalecer a nuestro equipo humano en la relevancia de la experiencia de nuestros clientes en los diferentes puntos de contacto. Programas como “En los zapatos del cliente”, “El servicio toca tu puerta” y “Aprendiendo de ti”, entre otros, permitieron elevar el nivel de consciencia en el impacto del servicio en la satisfacción del

cliente. En paralelo, integramos al programa de inducción corporativa el módulo de comportamientos de nuestros empleados alineados con los valores corporativos, con el fin de crear una cultura de servicio como ADN permanente en la organización. Conscientes del valor que el conocimiento técnico aporta en la experiencia realizamos las “Pruebas del saber” con el fin de asegurar la preparación de los equipos de cara al cliente con lo que el entorno exige. La implementación y puesta a punto de la herramienta “Creamos” (CRM para la gestión de quejas y reclamos) nos ha permitido profundizar en las oportunidades de mejora de manera directa y oportuna, al ser ésta una herramienta con reportes e informes de mayor nivel que permiten actuar de forma más eficiente para brindar a nuestros clientes soluciones y satisfacciones que nos permitan establecer relaciones sostenibles.

En 2017 esperamos que la compañía continúe con la tendencia de crecimiento de cartera y número de clientes, desarrollando diferentes estrategias encaminadas a incrementar la colocación de tarjetas, el número de tarjetas activas y su uso.

En el área de Tecnología se llevaron a cabo, entre otros, los siguientes proyectos durante 2016: análisis de brechas para una nueva plataforma core de tarjetas, emisión instantánea para tarjeta MasterCard, venta de seguros Cardif con MasterCard, montaje módulo de PQR en la nueva plataforma de CRM, montaje de validación de clientes mediante huella biométrica, implementación de troncales fijo-móvil en el área de cobranza para llamadas a celulares, implementación plataforma business analytics con SAS y Cloudera, pruebas en DRP de los principales servicios de negocio, y para la transformación de canales se montaron digiturnos automatizados y un piloto de portal de autogestión. Los principales proyectos para 2017 en el campo tecnológico son: iniciar el montaje de una nueva plataforma de procesamiento de pagos que permita la emisión y procesamiento de tarjetas, app móvil, interoperación de huella biométrica con la Registraduría, renovación máquina de producción de AS400 y la implementación de una nueva plataforma de originación de créditos.

2. RESULTADOS OBTENIDOS POR LA COMPAÑÍA

2.1.ACTIVOS

Los Activos totales terminaron en diciembre de 2016 en \$2.420.472,71 millones, que frente a \$1.748.571,75 millones de diciembre de 2015, significa un crecimiento del 38,42%.

2.2. PASIVOS Y PATRIMONIO

Los Pasivos totales alcanzaron \$2.264.077,25 millones en el año 2016, representando un incremento del 47,45% respecto del año inmediatamente anterior.

El Patrimonio total fue de \$156.395,46 millones. El Patrimonio Técnico fue de \$301.888,77 millones.

2.3. CARTERA

A diciembre 31 de 2016 la cartera de créditos neta de provisiones totalizó en \$1.872.135,74 millones.

2.4. CARTERA VENCIDA POR DIAS DE MORA E INDICADOR DE COBERTURA

El saldo de cartera de créditos vencida, por días de mora a 30 días, terminó en diciembre de 2016 en \$230.049,81 millones, equivalente al 10,21% de la cartera de la Compañía. De otro lado, el indicador de cobertura por días de mora, a diciembre de 2016, fue del 166,44% y por calificación del 102,51%.

2.5. CAPTACIONES

Al cierre del año la Compañía registró captaciones en CDT por un valor de \$1.848.038,68 millones, con un aumento del 45,94% con respecto al período anterior.

2.6. RESULTADOS

Las utilidades de la Compañía, antes de impuestos, llegaron a la suma de \$34.672,46 millones. La utilidad neta fue de \$799,44 millones.

3. CONSTANCIAS

Se manifiesta que se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en los Estados Financieros conforme a las normas básicas y normas técnicas contables, y las mismas se han tomado fielmente de los libros.

Las operaciones celebradas con accionistas y administradores, contenidas en la nota a los Estados Financieros sobre transacciones con partes relacionadas, se han ajustado a los términos y condiciones señalados en la Ley.

Los temas señalados en el numeral 3º del artículo 446 del Código de Comercio, se encuentran contenidos en las notas a los Estados Financieros.

TUYA cumple plenamente con la totalidad de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, las que han sido respetadas por la Compañía y todas sus adquisiciones por estos conceptos se han efectuado a través de los proveedores autorizados pagando por cada uno de ellos el valor correspondiente. Por lo anterior podemos certificar que la Compañía sólo usufructúa propiedad intelectual debidamente adquirida, cuenta con las correspondientes licencias y controles para la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software, y da cumplimiento a los requerimientos legales sobre derechos de autor, privacidad y comercio electrónico.

La situación jurídica y administrativa de TUYA es satisfactoria. La Compañía no ha tenido información de hechos importantes ocurridos luego del cierre contable y al día de

hoy, que puedan tener efecto en detrimento de su patrimonio. Se estima importante informar que a la fecha, con fundamento en los conceptos jurídicos ofrecidos por los apoderados de la Compañía y la regulación de IFRS, las eventuales contingencias que pudieran llegar a afectar los intereses patrimoniales han sido consideradas en los estados financieros de TUYA.

De acuerdo con lo previsto por el artículo 47 de la ley 964 de 2005, TUYA cuenta con procedimientos diseñados para el control y revelación de la información financiera y se ha verificado la operatividad de dichos controles al interior de la entidad. Igualmente, de acuerdo con el artículo 46 de la ley 964 de 2005, se certifica que los estados financieros y otros informes relevantes para el público no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones de TUYA.

Se realizó seguimiento al estado de la siniestralidad por fraudes en el proceso de vinculación de clientes y la Compañía ha implementado acciones y controles tendientes a la prevención y mitigación de dicho riesgo.

La Compañía respecto del Código de Buen Gobierno realizó actividades para la divulgación, conocimiento y cumplimiento de dichos parámetros de conducta por parte de los empleados.

En lo relacionado con los requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones que establece la Circular Externa 042 de 2012 de la Superintendencia Financiera, se reportó por parte de la Auditoría un cumplimiento satisfactorio en las evaluaciones realizadas a requisitos de la mencionada circular.

Se deja constancia de que no se ha entorpecido la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de la Compañía.

4. GESTIÓN ADELANTADA EN MATERIA DE ADMINISTRACION DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

En el marco del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – LAFT, TUYA, a través de la Dirección de Cumplimiento del Grupo Bancolombia, desplegó una serie de gestiones en el transcurso del año 2016 en armonía con las últimas tendencias regulatorias y socioeconómicas, nacionales e internacionales con impacto en materia de LAFT, con el fin de llevar a cabo una adecuada administración de dicho riesgo y evitar así la materialización de riesgos legales, operacionales, reputacionales o de contagio, asociados al riesgo de LAFT. A continuación se detallan las gestiones más relevantes:

Con ocasión de la visita que realizará el Fondo Monetario Internacional – FMI a Colombia en 2017, con el fin de evaluar el Sistema Nacional de Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, a la luz del cumplimiento de las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional – GAFI, hemos venido participado activamente en espacios académicos y prácticos, liderados por la

Superintendencia Financiera de Colombia y la Asociación Bancaria, buscando obtener los mejores resultados para el país, lo cual se verá reflejado en posicionamiento de los estándares colombianos en materia Anti lavado, consolidación de relaciones de corresponsalía transnacional y el fortalecimiento de la economía nacional por incremento de la inversión extranjera, entre otros.

En razón del riesgo en el que pueden incurrir las entidades financieras al iniciar y/o mantener relaciones comerciales con Personas Públicamente Expuestas - PEP, bien sea por su perfil, las funciones públicas que desempeñan y/o el grado de reconocimiento público que ostentan,; durante el 2016 se desplegaron una serie de iniciativas dentro de las cuales destaca la creación de una célula de trabajo al interior de la Dirección de Cumplimiento, con el fin de definir la estrategia, monitoreo y gestión respecto a los clientes que responden a esta calidad especial.

En relación con el proceso de paz con las FARC y con el fin de gestionar de manera oportuna el riesgo de LAFT que puede derivarse del Posconflicto, se definió e inició la ejecución de un plan de trabajo, que permitirá la identificación de clientes con alertas de LAFT y adelantar gestiones según criterios de riesgo. Así mismo, se podrá monitorear adecuadamente el comportamiento de los clientes, productos y canales en las jurisdicciones en donde se concentrarán las personas desmovilizadas de las FARC.

Durante el 2016, se finalizó una iniciativa interna de intervención a la Lista de Control, enfocada a la simplicidad, cercanía y veracidad en la información de esta importante herramienta para la mitigación del riesgo LAFT. Con este proyecto se logró la redefinición del modelo de gobierno y la entrega de mejores insumos para facilitar la gestión de la fuerza comercial en su proceso de debida diligencia respecto de clientes actuales y/o potenciales.

Finalmente, cabe resaltar el trabajo realizado con Auditoría Interna y el Centro de Innovación, con el cual se busca emplear tecnologías y modelos de vanguardia para la identificación de alertas de LAFT en redes de individuos, teniendo en cuenta que el Lavado de Activos generalmente requiere de la participación de varias personas. Esto constituye una solución innovadora que aporta a la eficiencia y eficacia en la Administración del riesgo de LAFT, en el marco del foco de Innovación y Transformación Digital.

5. INFORME ESPECIAL DEL ARTÍCULO 29 DE LA LEY 222 DE 1995

En atención al mandato del artículo 29 de la Ley 222 de 1995, debemos manifestar lo siguiente respecto del periodo enero a octubre de 2016 en que TUYA formó parte del Grupo Bancolombia:

Las operaciones de mayor importancia realizadas con Bancolombia, en su calidad de matriz de TUYA y con sus filiales o subsidiarias, hasta el 31 de octubre de 2016, fecha hasta la cual TUYA fue filial de Bancolombia, están reflejadas en la nota a los estados

financieros, transacciones con partes relacionadas, y las mismas se realizaron en condiciones de mercado, siendo las más significativas las siguientes:

Las principales operaciones registradas en el activo de TUYA realizadas con Bancolombia, corresponden a saldos en cuentas corrientes y de ahorros, las cuales al cierre del mes de octubre ascendieron a la suma de \$71.529,61 millones. Estas últimas generaron ingresos para TUYA por \$4.361,80 millones.

Las principales operaciones registradas en el pasivo de TUYA realizadas con Bancolombia, al cierre del mes de octubre de 2016, presentan un saldo de \$69.676,78 millones los cuales están compuestos por los siguientes conceptos: bonos deuda subordinada por valor de \$69.500,00 millones, \$66,95 millones por concepto de tarjeta de crédito y \$109,83 millones por concepto de cuenta por pagar fondeo a la Alianza Tarjeta Éxito. Adicionalmente, TUYA pagó a Bancolombia por concepto de gastos bancarios la suma de \$2.260,57 millones, por concepto de fondeo a la Alianza Tarjeta Éxito un total de \$1.237,80 millones y gasto arrendamiento \$678,06 millones

Las operaciones se efectuaron en interés de cada Compañía individualmente considerada. En relación con Bancolombia, nuestro principal accionista hasta el 31 de octubre de 2016, con una participación del 94,89% del capital de TUYA, la Compañía mantuvo una infraestructura independiente sin que sus operaciones hubieran sido afectadas en beneficio de Bancolombia, como quiera que sus relaciones fueron de carácter general y no se presentaron tratamientos preferenciales derivados de su naturaleza de entidad controlante hasta esa fecha.

Durante el período enero a octubre de 2016 no se presentaron decisiones de importancia que TUYA haya tomado o dejado de tomar por influencia o en interés de Bancolombia, como tampoco se presentaron decisiones de importancia que Bancolombia haya tomado o dejado de tomar en interés de TUYA, toda vez que las relaciones entre las dos entidades fueron de carácter comercial.

6. INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Durante 2016 se continuó la consolidación de la gestión de riesgos en la entidad y el fortalecimiento del modelo de gestión de riesgos, atendiendo las necesidades del mercado y enfocando nuestros esfuerzos en mantener una adecuada relación riesgo rentabilidad.

Adicionalmente, en gestión del riesgo se reforzaron los modelos existentes para los distintos riesgos, con el objetivo de alcanzar la estandarización de prácticas y reflejar de manera más exacta la realidad del negocio y así continuar con la misión de anticiparse a posibles situaciones adversas.

La gestión integral de riesgos de la entidad se desarrolla dando cumplimiento a la regulación vigente y a los estándares internos definidos por la Junta Directiva, en relación con el riesgo de crédito, mercado, liquidez y operacional.

La Junta Directiva, conoce y aprueba los recursos, la estructura y procesos de la entidad asociados a la gestión de riesgos, y para el desarrollo de sus funciones de supervisión cuenta con el apoyo del Comité de Riesgos, ente encargado de acompañarla en la aprobación, seguimiento y control de las políticas, metodologías, herramientas, lineamientos y estrategias para la identificación, medición, control y mitigación de riesgos.

El talento humano del equipo de riesgos está integrado por funcionarios debidamente calificados para gestionar de manera integral y adecuada los distintos riesgos inherentes a las actividades que se desarrollan en el cumplimiento de sus responsabilidades, contando además con la infraestructura tecnológica adecuada para obtener la información necesaria para la gestión y monitoreo de los riesgos, lo cual permite generar los informes necesarios a las distintas instancias de reporte, entre ellas, la Junta Directiva, el Comité de Riesgos y la Alta Dirección.

Algunos de los principales logros en la gestión de riesgos

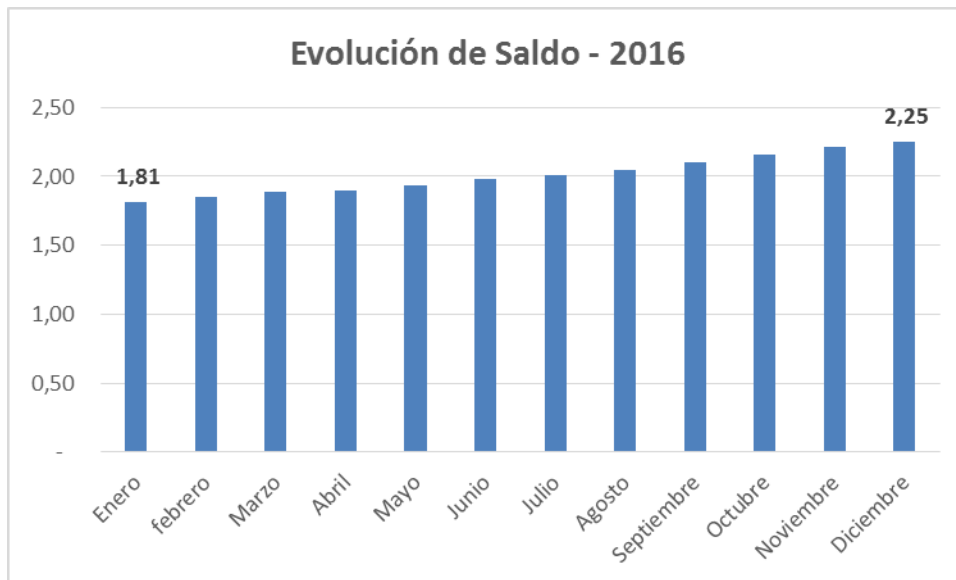
- Desarrolló de un modelo de score de comportamiento que permite calcular la probabilidad de incumplimiento de los clientes y clasificarlos así de acuerdo a su nivel de riesgo
- Se implementaron herramientas de simulación para la valoración de riesgos operativos que permiten mayor exactitud en la cuantificación de la pérdida
- Mejoras en las herramientas de proyección de liquidez con el fin de continuar anticipándonos a posibles situaciones adversas.

En 2017 se continuará trabajando por prevenir la materialización de los riesgos de manera oportuna y así contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, contribuir al mejoramiento continuo en los procesos de la organización, diseñar mejores herramientas para la toma de decisiones y realizar un reporte y monitoreo oportuno del riesgo.

RIESGO DE CRÉDITO

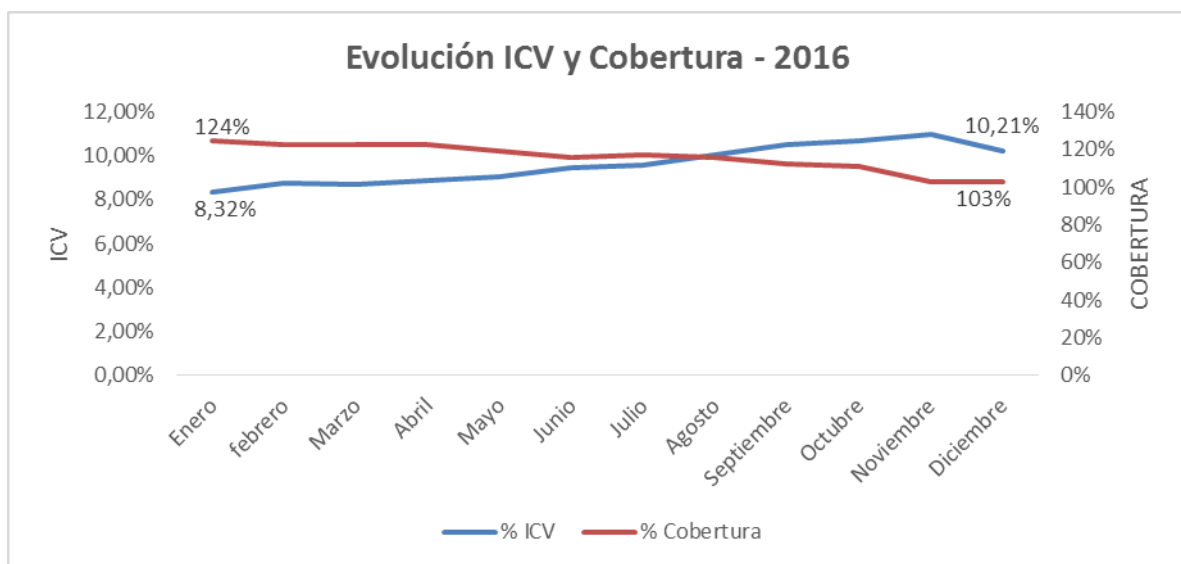
El riesgo de crédito se entiende como la posibilidad que una entidad incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos que instrumentan las operaciones activas de crédito. Las entidades vigiladas deben evaluar permanentemente el riesgo crediticio de sus contratos de crédito y la capacidad de pago del respectivo deudor. Esto aplica tanto en el momento de otorgar créditos, como a lo largo de la vida de los mismos y cuando se produzcan reestructuraciones de los respectivos contratos.

1. Evolución mensual del saldo bruto de cartera



El saldo de cartera presentó un comportamiento creciente a lo largo del año, cerrando el mes de diciembre en \$2.25 billones, lo que representa un incremento del 25,71% frente al cierre del año anterior.

2. Evolución mensual ICV30 y cobertura



El indicador de cartera vencida mayor a 30 días tuvo una tendencia creciente durante el año. Al cierre del mes de diciembre el indicador de cartera vencida se ubicó en 10,21%. La cobertura tuvo un comportamiento decreciente en el 2016, cerrando el año en 102,5%.

La Compañía realizó seguimiento y administración al Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC) según los lineamientos de la Superintendencia Financiera. En este sentido se llevaron a cabo evaluaciones periódicas a los perfiles de clientes y ajustes a los mismos con el objetivo de realizar una adecuada administración del riesgo en el proceso de otorgamiento de créditos. Igualmente se efectuó, entre otras actividades, análisis al rodamiento de la cartera por calificación y por días de mora y a la cartera por cosechas en cada una de las líneas de crédito. En lo referente a herramientas tecnológicas para apoyar una mejor gestión del riesgo de crédito, se realizó la revisión trimestral de la capacidad discriminante de los modelos de aprobación de créditos, los cuales continúan con un desempeño satisfactorio. Adicionalmente, la Compañía continúa en el proyecto de renovación de su plataforma de otorgamiento.

RIESGO DE MERCADO

La gestión y administración del Riesgo de Mercado en TUYA se continuó realizando de conformidad con los lineamientos impartidos por la Superintendencia Financiera.

La Compañía cuenta con un área orientada a la gestión y administración del Riesgo de Mercado, que tiene como objetivo contribuir con el diseño y ejecución de metodologías que permitan la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos inherentes a la actividad de la tesorería. Las políticas, metodologías y procedimientos concernientes al Riesgo de Mercado contenidas en el Manual del SARM, han sido revisadas y actualizadas por el Comité de Riesgos - GAP y cuentan con la aprobación de la Junta Directiva.

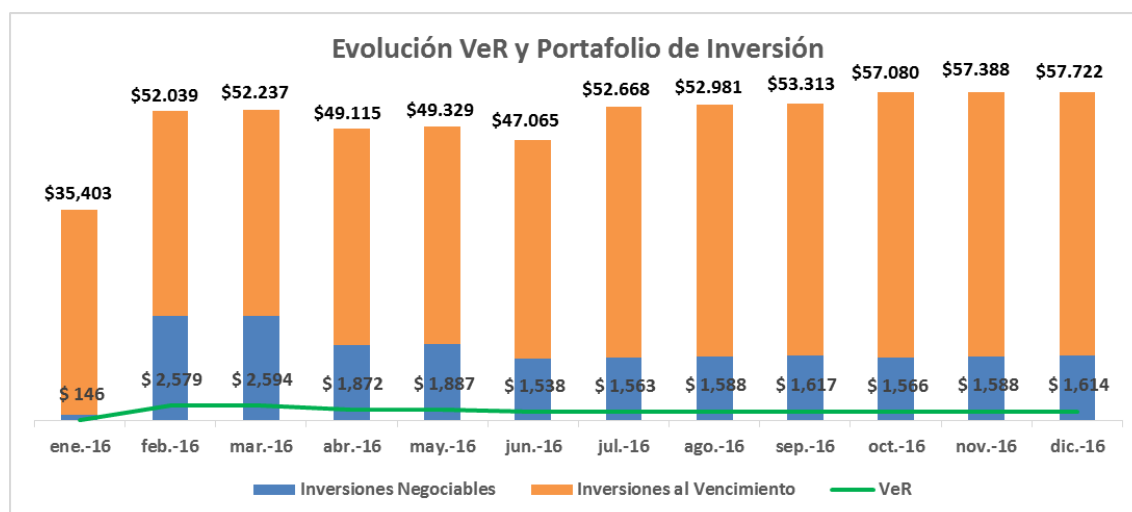
Es importante destacar que en los objetivos estratégicos de la Compañía no está realizar operaciones de tesorería. El portafolio se constituye con la finalidad de dar cumplimiento a la regulación en materia de inversiones obligatorias y administrar la liquidez mediante fondos de inversión colectiva, es por esto que el saldo del portafolio a diciembre 31 de 2016 corresponde solo al 2,60% del total de los activos registrados a esa fecha. La estructura de límites de exposición respecto al libro de tesorería está dirigida solo a controlar los cupos de negociación necesarios para el manejo de excesos o defectos de liquidez. Además teniendo en cuenta que todas las inversiones obligatorias están clasificadas hasta el vencimiento, el VeR está representado en un 100% por el valor en riesgo generado por los fondos de inversión colectiva (FIC's) constituidos con los excedentes de liquidez.

Durante el año 2016 las inversiones presentaron un valor en riesgo promedio mensual de \$1.679 millones, el cual es un valor mínimo con respecto a la participación del portafolio dentro de los activos de la Compañía.

Al cierre de diciembre de 2016 el portafolio estaba valorado en \$62.961 millones, lo que significa un aumento del 101% con respecto al año anterior, explicado principalmente por un aumento del 1.005% en el saldo de los fondos de inversión colectiva y un aumento de 54% en la posición propia mantenida en las inversiones en TDA. Al cierre de 2016 se generó un aumento en la exposición al riesgo de mercado del 1.005%, debido a

que el VeR está representado en un 100% por el valor en riesgo generado por los fondos de inversión colectiva constituidos con los excedentes de liquidez, que para el año en mención fueron superiores como consecuencia de la creciente demanda del saldo de cartera asociado al crecimiento esperado del Negocio. Se cerró el año con un VeR de \$1.614 millones.

A continuación se observa la evolución del portafolio de inversiones con corte mensual durante el año 2016 y el riesgo de mercado asociado al portafolio:



Para TUYA el riesgo de mercado no tiene un efecto relevante en la relación de solvencia de la Compañía teniendo en cuenta que este se calcula solo sobre el libro de tesorería. La relación de solvencia a diciembre de 2016 fue de 11,63% y se ve mínimamente afectada por el VeR ya que el riesgo de mercado de las posiciones propias es mínimo.

RIESGO DE LIQUIDEZ

La exposición al riesgo de liquidez se mide a través del modelo estándar propuesto por la Superintendencia Financiera, el cual incluye el cálculo del IRL monto (Indicador de Riesgo de Liquidez en monto) y el IRL razón (Indicador de Riesgo de Liquidez en porcentaje), bajo diferentes bandas de tiempo. Además se han implementado metodologías que permiten gestionar los activos y pasivos y garantizar el cumplimiento de las obligaciones.

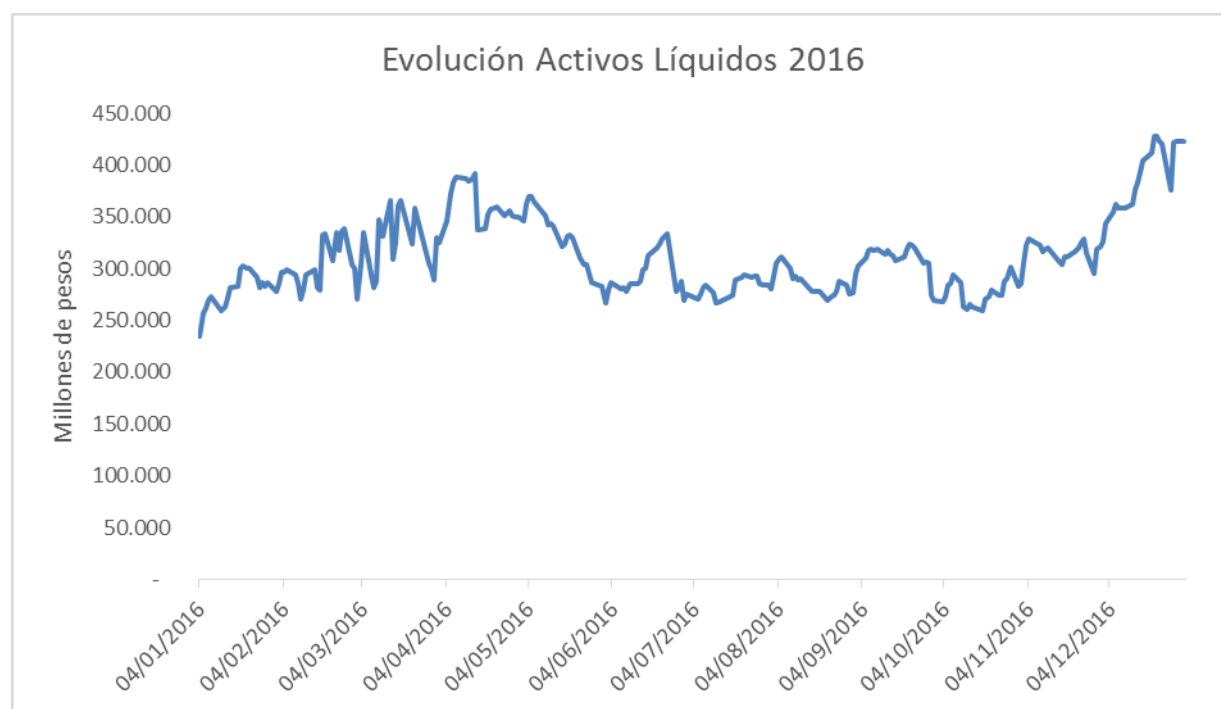
TUYA a través de su modelo interno calcula y monitorea el horizonte de supervivencia y las necesidades de liquidez a corto y mediano plazo, utilizando indicadores de comportamiento histórico bajo diferentes escenarios.

Como herramienta complementaria se tienen definidos límites y alertas tempranas que generan advertencias en caso de presentarse variaciones y comportamientos poco usuales que puedan impactar el flujo de efectivo.

Teniendo en cuenta el dinamismo de la Compañía, en el año 2016 el área de riesgo de mercado y liquidez enfocó sus esfuerzos en el ajuste de las herramientas existentes con el fin de reflejar de manera más exacta la realidad del negocio y así continuar con la misión de anticiparse a posibles situaciones adversas de liquidez.

Continuamente se realiza seguimiento a los activos líquidos y al cumplimiento del nivel mínimo establecido en las políticas de administración de riesgos. Estos activos están compuestos por activos de alta calidad como lo son las inversiones admisibles por el Banco de la República para la constitución de operaciones de expansión monetaria y el disponible, y por activos líquidos de no calidad, como lo son los fondos de inversión colectiva.

De acuerdo con la regulación existente, los activos líquidos de alta calidad deben representar por lo menos el 70% del total de activos líquidos. Al cierre de 31 de diciembre de 2016 el cubrimiento de los activos de alta calidad sobre el total de activos líquidos fue del 97,4%.

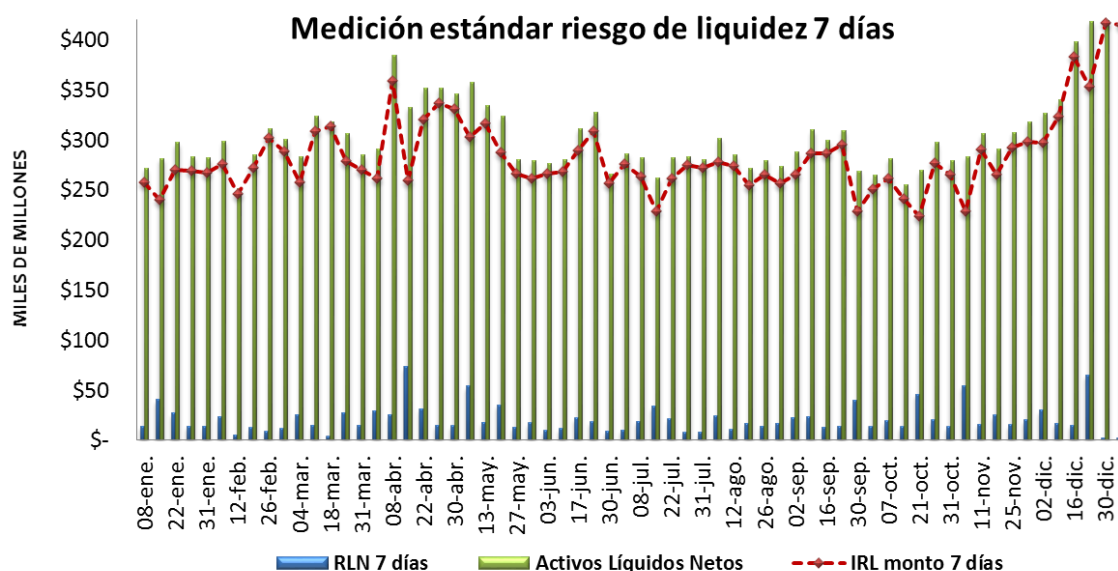


Durante el año 2016 el promedio diario de activos líquidos fue \$312.658 millones, el saldo de cartera y de captaciones creció 26% y 45% respectivamente.

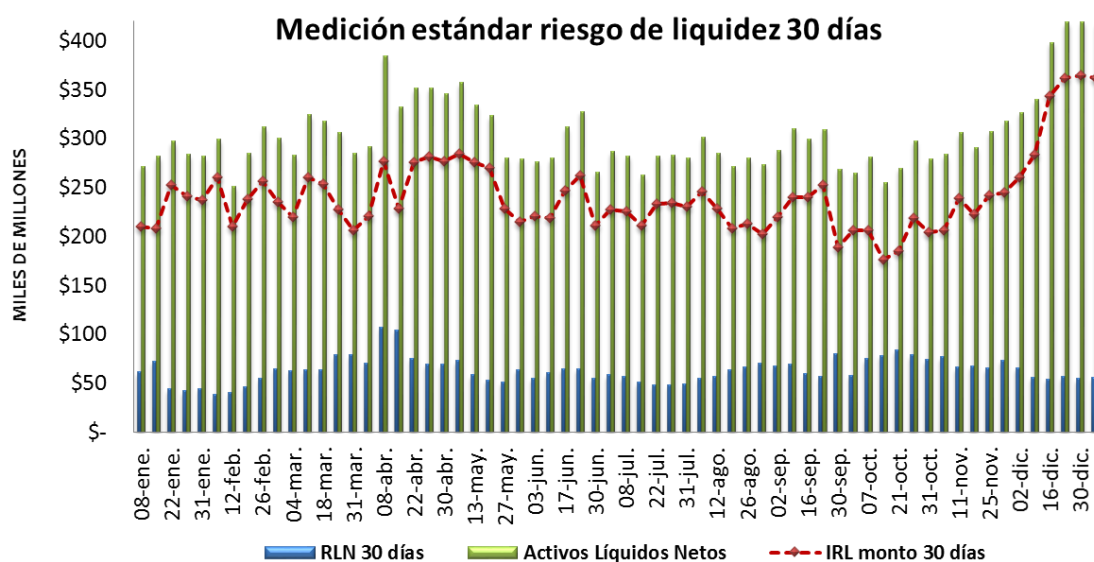
La composición por plazos y tasas fue monitoreada periódicamente con el propósito de tener una estructura de activos y pasivos adecuada. El fondeo se realizó a través de Valores Bancolombia.

La gestión de activos y pasivos y en general los temas referentes a la administración del riesgo de liquidez se presentan periódicamente en el Comité de Riesgos - GAP, en el cual se definen estrategias y lineamientos a seguir en materia de liquidez, con el fin de darle un manejo eficiente a los recursos de la Compañía. Adicionalmente estas decisiones se dan a conocer y son aprobadas o ratificadas por la Junta Directiva.

El Indicador de Riesgo de Liquidez a 7 días, bajo la metodología estándar de la Superintendencia Financiera, para el período comprendido entre enero y diciembre de 2016 presentó el siguiente comportamiento: el promedio de los Activos Líquidos ajustados por liquidez de Mercado fue de \$304.971 millones, el RLN (Requerimiento de Liquidez Neto) promedio fue \$21.043 millones, arrojando un IRL monto a 7 días promedio de \$283.927 millones y un IRL razón a 7 días promedio de 2.364%.



El Indicador de Riesgo de Liquidez a 30 días, bajo la metodología estándar de la Superintendencia Financiera, para el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2016 presentó el siguiente comportamiento: el promedio de los Activos Líquidos ajustados por liquidez de Mercado fue de \$304.971 millones, el RLN (Requerimiento de Liquidez Neto) promedio fue \$63.602 millones, arrojando un IRL monto a 30 días promedio de \$241.368 millones y un IRL razón a 30 días promedio de 498%.



De acuerdo con estos resultados del IRL a 7 y a 30 días, la Compañía muestra un riesgo de liquidez controlado, con un nivel de activos líquidos lo suficientemente amplio para hacer frente a las necesidades contractuales de liquidez.

RIESGO OPERACIONAL

La Compañía continúa fortaleciendo su Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO) con el que pretende disminuir la exposición de los riesgos operativos inherentes a los diferentes procesos y actividades que ejecuta la entidad. En el año 2016 se realizó la actualización de las evaluaciones de riesgo de acuerdo a las condiciones establecidas en el Manual SARO para tal fin y así mismo se evaluaron todos los procedimientos nuevos de la Cadena de Valor, lo anterior haciendo uso de la herramienta de evaluaciones de riesgo EGRC.

Es de resaltar que durante el año se continuó fortaleciendo la metodología de evaluaciones a través de un mayor fundamento cuantitativo en la valoración de los riesgos, usando herramientas de simulación ágiles para estimar la severidad y la frecuencia de ocurrencia del riesgo. Así mismo, se realizó un acompañamiento a algunas áreas de la Compañía que estaban presentado pérdidas en sus procesos ocasionadas por eventos de riesgo operacional, para que dichos eventos se continuaran registrando mensualmente en el reporte de pérdidas operativas. Además se trabajó en la identificación y valoración del riesgo de interrupción para los procedimientos críticos pertenecientes al BIA, se continuó con el monitoreo de indicadores de riesgo y planes de acción, y en materia de cultura en riesgo operacional se realizó un trabajo constante con la capacitación de nuevos colaboradores y de todo el personal, por medio del curso anual y el refuerzo conceptual en las áreas. Por otro lado, el área de Riesgo Operacional continuó brindando su apoyo en la toma de decisiones, la gestión y la mitigación de los riesgos relacionados con los proyectos corporativos y con nuevas iniciativas,

principalmente asociadas al nuevo producto Tarjeta MasterCard y al enfoque de servicio al cliente que tiene actualmente la entidad.

El mapa de riesgos operacionales de TUYA se encuentra compuesto en un 88% por riesgos tolerables (el umbral más bajo de apetito individual definido), el 11% de los riesgos son de calificación moderada (media) y un 1% de los riesgos corresponden a una calificación de exposición crítica (alta). Este balance en la composición del mapa de riesgos de la organización refleja el esfuerzo que hace TUYA en implementar y mantener un sistema de controles acorde con el tamaño de sus operaciones y la destinación de recursos para promover iniciativas orientadas a la mitigación de los riesgos de mayor exposición.

INFORME SOBRE LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES DESARROLLADAS POR EL COMITÉ DE RIESGOS

Como buena práctica de Gobierno Corporativo, el Comité de Riesgos de TUYA presentó ante la Junta Directiva los asuntos más relevantes de su gestión durante el año 2016, con el fin de informar permanentemente sobre el desempeño y principales asuntos de conocimiento y competencia del Comité.

En lo corrido del año el Comité de Riesgos a través de sus diferentes reuniones periódicas, efectuó un seguimiento integral a los diferentes asuntos que son de su competencia y que propenden por la efectividad y suficiencia de los diferentes sistemas de administración de los riesgos implementados al interior de TUYA.

Dentro de las actividades más relevantes desarrolladas por el Comité se destacan las siguientes:

- Permanente acompañamiento a la Junta Directiva en la aprobación, seguimiento y control de las políticas, herramientas, lineamientos y estrategias para la administración de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operacional, en cumplimiento no sólo de la regulación vigente sobre la materia sino también de conformidad con los modelos internos adoptados por la Compañía.
- Proponer y hacer seguimiento a los límites internos para controlar la exposición a los riesgos de mercado y liquidez.
- Revisión y análisis de la información relativa al portafolio de la cartera de la Compañía y la evolución de su exposición.
- Seguimiento a los castigos, recuperaciones y provisiones realizadas en la Compañía.
- Proponer y hacer seguimiento a los límites de la exposición de concentración sectorial e individual y por producto.
- Seguimiento al perfil de riesgo operacional y los eventos de pérdida materializados en la Compañía.

7. AGRADECIMIENTOS

Finalmente agradecemos el compromiso y la colaboración de los empleados de TUYA,

así como a los Señores Accionistas, el apoyo y la confianza brindada.

Cordialmente,

MARÍA CRISTINA ARRASTÍA URIBE
LUZ MARÍA VELÁSQUEZ ZAPATA
SIMBAD CEBALLOS ÁVILA
CARLOS MARIO DÍEZ GÓMEZ
MANFRED HEINRICH GARTZ MOISÉS
CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ
JUAN LUIS ARISTIZABAL VÉLEZ

CARLOS IVÁN VILLEGAS RODRÍGUEZ
Presidente
Desde diciembre 1 de 2016

MARTA JARAMILLO ARANGO
Presidente
Enero 1 a noviembre 30 de 2016