



INFORME DE LA
JUNTA DIRECTIVA
Y DEL PRESIDENTE

2019
SEGUNDO SEMESTRE

tuya

Tuya acompaña a los colombianos a cumplir sus sueños

Pág. 4

Nuestra gestión en cifras, segundo semestre del año

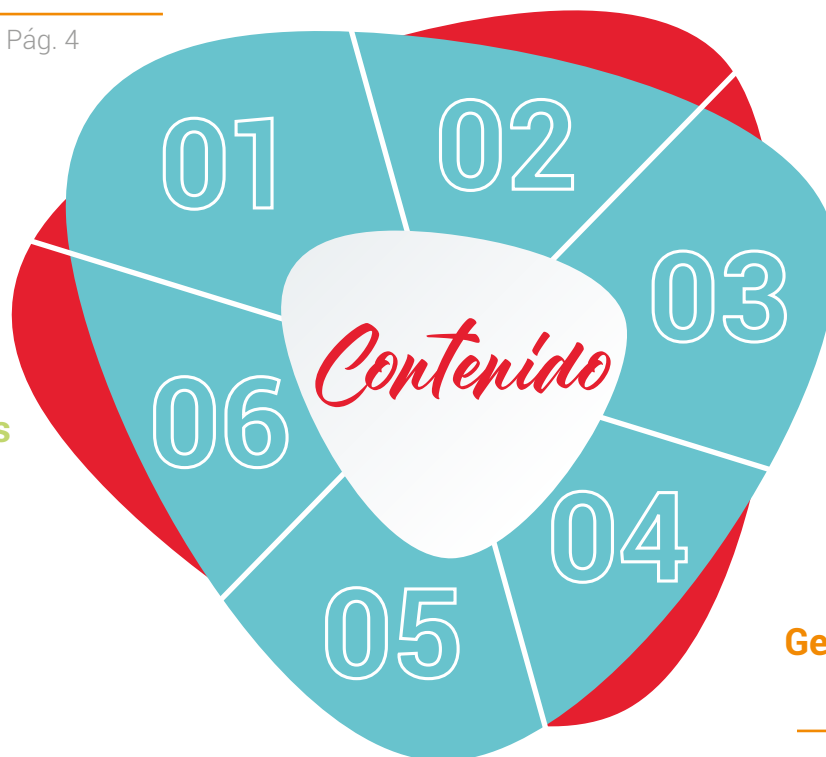
Pág. 9

Logros y hechos relevantes de 2019

Pág. 13

Agradecimientos

Pág. 42



Gestión integral de riesgos

Pág. 19

Constancias

Pág. 38





Respetados accionistas:

*¡En el segundo semestre de 2019
también lo hicimos posible!*

Cuando definimos nuestras metas de este año, pensamos en grande, nos retamos y sabíamos el camino apasionante que teníamos por recorrer, pero gracias al buen trabajo en equipo, a la claridad en el rumbo y a la capacidad de lograr metas que hemos fortalecido en Tuya, el 2019 lo cerramos lleno de **resultados gratificantes que nos impulsan a un 2020 de retos no menores.**

En el camino para consolidarnos como una marca simple, amable, cercana, que acompaña los sueños de los colombianos, hablándoles claro y poniendo a su alcance los productos y canales que mejor se ajusten a sus necesidades, **el 2019 marcó grandes avances como el lanzamiento al mercado de nuevos productos como la Tarjeta Carulla Mastercard Black, la Tarjeta Alkosto Mastercard y CrediCompras dirigido, con ofertas de valor diferenciadas para estar más cerca de nuestros clientes.**

Este año revisamos la estrategia de la Compañía reafirmando nuestro compromiso con la **diversificación del portafolio y canales, el conocimiento profundo del cliente, la gestión integral de riesgos, la tecnología flexible, la analítica avanzada y la eficiencia en procesos como pilares de nuestra gestión;** pero además incorporamos un nuevo pilar al que le estamos dando especial relevancia: **ser un ecosistema digital abierto.** En ese sentido, durante el segundo semestre del año **lanzamos la tecnología de pago a través de código QR en la app de Tuya y avanzamos en la estructuración de nuestro Monedero Tuya, el primer producto de débito de la Compañía con apertura 100% digital, que esperamos salga al mercado en el primer trimestre del 2020 y que significa una nueva apuesta de Tuya por la inclusión, esta vez en materia digital.**

Sabemos que, para continuar haciéndolo posible, nuestro talento, las nuevas formas de trabajo y la tecnología flexible son los principales habilitadores; por eso **emprendimos la transformación y definimos una nueva estructura organizacional ágil, que nos permitirá ser más rápidos en la entrega de productos al mercado, ser más eficientes y enfocarnos mucho más en el cliente.**

En el 2020 nuestra obsesión serán nuestros clientes y su experiencia. El cliente estará en el centro de todas nuestras decisiones y guiará el trabajo de equipos multidisciplinarios ágiles que se enfocarán en satisfacerlo y superar sus expectativas. Será un año para asumir la transformación como una gran oportunidad, para reinventarnos y asegurarnos de permanecer en el tiempo dejando huella en todos aquellos que confían en Tuya para cumplir sus sueños.



**Tuya acompaña a
los colombianos a
cumplir sus sueños**

01

¡En el 2019 lo hicimos posible!

Tuya es una empresa que promueve la financiación responsable del consumo, con un propósito superior que es hacerlo posible para nuestros clientes, por eso fomentamos la inclusión financiera como una herramienta que aporta al desarrollo económico del país, otorgando financiación a todos los segmentos de la población y acompañándolos a construir su historial crediticio como una oportunidad para cumplir sus más grandes sueños.

Con el fin de satisfacer las necesidades de crédito de consumo de colombianos de todos los estratos sociales, Tuya tiene productos y estrategias comerciales segmentadas y dirigidas a los diferentes perfiles de clientes que atiende.

Con nuestros productos financieros, atendemos más de **2.7 millones** de clientes de todos los niveles de la pirámide, de los cuales cerca del **67%** corresponde a personas con ingresos hasta de dos salarios mínimos.



Continuamos siendo

el segundo emisor de tarjetas de crédito del país, cerrando el segundo semestre de 2019 con más de **2.9 millones** tarjetas entre marca privada y franquiciadas; lo que equivale a cerca del **16% del sector** según cifras publicadas por la Superintendencia Financiera al corte de octubre de 2019.

Con el fin de estar más cerca de nuestros clientes, tenemos amplia cobertura en el ámbito nacional, con presencia en más de **55 municipios** y **173 centros de atención** en diferentes zonas del país. Así mismo le apostamos fuertemente a una estrategia de fortalecimiento y desarrollo de canales digitales para atención de clientes y promoción de productos y servicios de la Compañía; con esto buscamos facilitarles una experiencia integral. Igualmente, nos beneficiamos de la alianza que tenemos con más de **22.000 comercios asociados**, que cuentan con más de **98.000 puntos de venta**, donde nuestros clientes también pueden hacer uso de sus tarjetas marca privada.

Es de destacar que de las **231.223 tarjetas de crédito Éxito y Alkosto de marca privada** colocadas en el segundo semestre de 2019, **cerca del 34%** corresponden a clientes que tuvieron su **primera experiencia crediticia con el sector financiero** a través de dichas tarjetas, **facilitando nuevas oportunidades para ellos.**



Nuestro NPS superó el **36%** del cierre del semestre anterior.



Alcanzando en diciembre un **41,5%.**

Su evolución trimestral se vio impactada positivamente por la diversificación del portafolio donde productos como...



**Tarjeta Alkosto
MasterCard**



**Tarjeta Carulla
Mastercard Black**



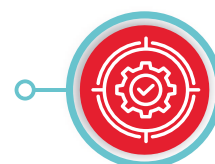
CrediCompras

Apalancaron el crecimiento continuo; además, el acompañamiento en el diseño de la experiencia de nuestros clientes en los nuevos productos ha sido fundamental para la obtención de estos resultados.



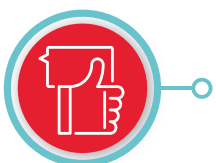
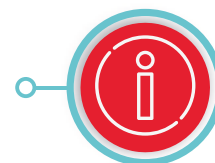
Para lograr el conocimiento profundo de nuestros clientes realizamos una investigación con metodologías antropológicas, que, combinada con análisis de datos y hallazgos de comportamiento, nos permitió **descubrir 8 perfiles de clientes Éxito, Alkosto y Carulla**. Las variables y dimensiones incluidas fueron la relación emocional o racional que tiene con nosotros, la frecuencia de uso en su cotidianidad y su relación con el mundo digital. **Estos hallazgos nos ayudarán a crear estrategias diferentes para cada uno de los perfiles de cliente y lograrán acercarnos más a sus necesidades.**

Buscando la sostenibilidad y estar en los momentos que nuestros clientes más nos necesitan, **implementamos un nuevo modelo de servicio que incluye una categorización de nuestros Centros de Atención (CATT) en Éxito y Alkosto, según 13 variables de gestión.**



Fortalecimos el programa de educación financiera con charlas para nuestros clientes y aliados, poniendo a su disposición información para promover el uso responsable de los productos financieros.

Todos nuestros colaboradores y aliados recibieron una **capacitación diseñada por el área de experiencia llamada "Mi diario de servicio"**. Con esto buscamos **sensibilizar comportamientos que todos en TUYA debemos tener** para que nuestros clientes sientan que nos comprometemos a hablarles claro, de forma sencilla y a acompañarlos para construir su historial crediticio como una oportunidad para cumplir sus más grandes sueños.



Estamos convencidos de que el recurso más valioso de nuestra Compañía es el talento, por eso de la mano de **2.802 colaboradores**, de los cuales **1.550 son del área comercial** y **1.252 de áreas administrativas**, en 2019 obtuvimos grandes logros y fortalecimos nuestro propósito de acompañar a los colombianos a cumplir sus sueños. **Cada uno de ellos aportó con su compromiso a consolidar una cultura que refleja los valores corporativos** como la integridad, flexibilidad, cercanía, pasión por lo que hacemos y el acompañamiento cercano a nuestros clientes generando experiencias extraordinarias.

En el segundo semestre de 2019 continuamos **desarrollando el talento**, con especial énfasis en los líderes como principales movilizadores de la cultura. En ese sentido, lanzamos la Academia de Liderazgo, un programa para líderes de diferentes niveles en todas las áreas de la Compañía, que tuvo un alcance de casi **300 personas** y que busca acompañar y garantizar una comprensión compartida sobre el estilo de liderazgo que la Compañía promueve para alcanzar sus objetivos corporativos.

En Tuya destacamos la participación femenina en roles de liderazgo, donde el 62.5% de su comité directivo está conformado por mujeres y ocupan el 59% del total de los cargos de este tipo en toda la Compañía.

Fomentamos el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados a través del programa de bienestar **Privilegios que apasionan**, que incluye beneficios emocionales y económicos y que, además, fomentan el vínculo y sentido de pertenencia por la Compañía.





**Nuestra gestión
en cifras, segundo
semestre del año**

02

Como **principales palancas para llegar a los resultados** de la Compañía tenemos:



Aprobamos **317.554** nuevas tarjetas durante el semestre. Se alcanzó al cierre del ejercicio, un stock de **2.930.930** tarjetas, lo que significa un crecimiento con respecto al mismo período de 2018 cercano al **7%**.



En el Grupo Éxito aprobamos **247.042** tarjetas.



Cerramos el semestre con más de **16.900** establecimientos asociados de Tarjeta Éxito de marca privada, los cuales tienen más de **62.500** puntos de venta.



Se aprobaron **70.512** Tarjetas de Crédito Alkosto.



En Tarjeta Alkosto cerramos el semestre con cerca de **5.290** establecimientos asociados, los cuales tienen más de **35.800** puntos de venta.



Alcanzamos una facturación superior a **\$3.1** billones con un crecimiento de cerca del **14%** frente al mismo período de 2018.



Los desembolsos del semestre en nuestro producto CrediCompras alcanzaron la cifra de **\$201.763** millones.



La facturación fuera del ecosistema Éxito y Alkosto de las tarjetas fue de **\$770.682** millones, representando un crecimiento de cerca del **23%** frente al mismo periodo del año anterior.



Nuestro saldo total de cartera, incluyendo créditos a empleados, fue de **\$2.9** billones, lo que representa un crecimiento cercano al **14%** con respecto al mismo período del 2018.



La cartera vencida cerró el segundo semestre de 2019, por días de mora, con un indicador a 30 días del **6.78%** (incluyendo créditos a empleados), y por calificación, con un indicador en B o superior del **12.08%** (incluyendo créditos a empleados).



Financiamos más de **215.000** pólizas de **SURA** (11% más que el corte a junio) y más de **201.000** pólizas de **CARDIF** (3% más que el corte a junio).



En conclusión, las principales cifras
de nuestros estados financieros segundo semestre,
con cierre a diciembre de 2019:



Activos totales:
\$3.152.467 millones.



Pasivos totales:
\$2.773.931 millones.



Patrimonio total:
\$378.536 millones.



Saldo de cartera de
créditos vencida, por
días de mora a 30
días: **\$202.530**
millones,
equivalente al
6.78% de la cartera
de la Compañía
(incluyendo créditos a
empleados).



Indicador de cobertura por
días de mora del **196%** y
por calificación del **110%**



Captaciones en CDT:
\$2.371.826
millones.



Utilidades antes de
impuestos semestre II:
\$33.774 millones



Utilidad neta semestre II:
\$10.011 millones.



Logros y hechos relevantes de 2019

03

2019 primer semestre



Revisamos la estrategia de la Compañía y replanteamos nuestros pilares, dándole especial relevancia al objetivo de convertirnos en un **ecosistema digital abierto** para estar más cerca de nuestros clientes, acompañarlos en todo momento y apalancar el cumplimiento de sus sueños.



Pusimos **“Credicompras Dirigido”** a disposición de los clientes Éxito, ofreciéndoles posibilidad de financiar productos del segmento electro digital de las tiendas de ese retail con un crédito de **libre inversión**.



Lanzamos la nueva **Tarjeta Carulla MasterCard Black**, producto que llegó para ofrecer **experiencias premium** a un público que disfruta de beneficios y experiencias exclusivas.



Para darle una solución a los clientes de telefonía prepago que no son atendidos por la banca tradicional, lanzamos la propuesta de valor **Móvil Éxito Tuya**, para financiar la adquisición de equipos y planes con nuestra tarjeta marca privada.



Buscando ofrecer nuevas soluciones a los clientes de Alkosto y K-tronix lanzamos la **Tarjeta Alkosto MasterCard**, con la que deseamos convertirnos en el medio de pago preferido de los clientes de este retail.



Implementamos y masificamos la **compra inmediata**, que permite a los clientes realizar compras en el momento de la aprobación de la tarjeta **sin necesidad de tener el plástico**.



Fortalecimos nuestra participación en el programa de fidelización “Puntos Colombia” y hemos descubierto que, los clientes que acumulan puntos facturan un 50% más que los clientes que no acumulan; y los clientes que redimen sus puntos facturan un 30% más que un cliente que no los redime.



Pusimos en práctica un **Modelo de Gestión Comercial y de Servicio** en nuestros equipos comerciales, con esta metodología unificada en todas las regiones impactamos positivamente la experiencia de nuestros clientes.



Mejoramos los modelos de otorgamiento

impactando la gestión de la colocación de las tarjetas para llegar con nuestros productos a más colombianos.



Seguimos trabajando en la **gestión del fraude y la ciberseguridad** como condiciones básicas para convertirnos en un ecosistema digital abierto.



Fortalecimos nuestro programa de **educación financiera** para elevar el nivel de conciencia de nuestros clientes, empleados y aliados, para que hagan uso responsable de sus productos financieros impactando positivamente su calidad de vida.



Implementamos la plataforma Qualtrics

Ahora tenemos un sistema de medición que nos permite conocer y entender al cliente en tiempo real para mejorar continuamente su experiencia.



Entendemos que la innovación es una palanca para la sostenibilidad, competitividad y diferenciación de Tuya, por eso **creamos el área de innovación** que se ha encargado de crear soluciones que respondan a las tendencias y nuevos comportamientos de nuestros clientes.

2019 segundo semestre



Aumentamos el stock de **tarjetas de crédito con tecnología sin contacto**, estas tarjetas representan alrededor de un 8% de nuestro stock y más de un 7% del total de transacciones.



Ampliamos la presencia en clientes del retail, pasando de 15% en diciembre de 2018 a 16% en diciembre de 2019 en la participación como medio de pago en la facturación de Éxito y Carulla.



Avanzamos en la **digitalización del proceso de ofrecimiento de tarjetas de crédito**, este se podrá realizar en tabletas que garantizan altos estándares de seguridad y facilitan llegar a lugares donde hoy no hacemos presencia.

La buena experiencia de nuestros clientes con los nuevos productos y el rediseño de la experiencia para los actuales, han sido nuestras palancas para aumentar el índice de recomendación de 36% en junio de 2019 a 41,5% a diciembre del mismo año y para **disminuir las quejas en un 21%.**



Formalizamos las políticas para la construcción, validación y seguimiento de modelos de riesgo e instauramos un **Comité Técnico** para su aprobación. Esto nos permite seguir avanzando en la estrategia de analítica garantizando la confianza en ellos.

Implementamos el **Centro Especializado en Seguridad**, para gestionar el fraude una vez ocurre, complementando la labor de prevención que viene realizando el Centro de Monitoreo.



Implementamos 3D Secure, una herramienta para autenticar a clientes con tarjetas Mastercard que efectúan transacciones virtuales en comercios seguros.



Creamos la **línea única de radicación para la originación de crédito**, para entregar a los clientes el producto que se ajusta mejor a sus características y aportar a una mayor productividad para nuestros ejecutivos comerciales.



Gracias a la excelente gestión de nuestro equipo de riesgos y cobranzas, cerramos el año con un indicador de mora 30 de 6,78% (incluyendo créditos a empleados), 142 puntos básicos por debajo del cierre de junio (8,20%).



Definimos el apetito de riesgos de Tuya basados en buenas prácticas. Con esta herramienta podemos relacionar el nivel de riesgo deseado con su impacto en la sostenibilidad y rentabilidad de la Compañía; así facilitamos una mejor toma de decisiones.



Llegamos a **18 robots implementados en 5 áreas de la Compañía**. Estamos utilizando RPA para la automatización de actividades repetitivas, monótonas y muy operativas en diferentes áreas de la Compañía para restar operatividad y que los colaboradores se concentren en tareas que generan mayor valor para los procesos.

Comenzamos nuestra **transformación hacia una estructura ágil**, con la cual tendremos una nueva forma de trabajo que nos permitirá ser más rápidos en la entrega de productos al mercado, ser más eficientes y enfocarnos mucho más en el cliente.



Los pagos con QR en Tuya son una realidad, ahora nuestros clientes pueden pagar mediante nuestra app en cualquier caja del Grupo Éxito. Hemos logrado que más de 24.000 clientes se enrolen en esta funcionalidad exitosamente, permitiendo más de 6.500 transacciones y una facturación que supera los \$1.400 MM.

Avanzamos en el **Monedero Tuya**, el primer producto de débito de Tuya con **apertura 100% digital**. Con su lanzamiento a principio del 2020, continuaremos apostándole a la inclusión financiera y digital de los colombianos.



Lanzamos la **Academia de Liderazgo**, un programa dedicado al crecimiento personal y profesional de nuestros líderes, como principales validadores y apalacadores de nuestra cultura corporativa.



Trabajamos en la implementación del **Gobierno de datos de la Compañía**, para incorporar prácticas y una estructura de gobierno que nos permita tomar mejores decisiones bajo el menor nivel posible de incertidumbre.



Gracias a una investigación realizada de la mano de consultores expertos, ratificamos que en Tuya le damos **acceso al sistema financiero a segmentos de menores ingresos**, en mucha mayor proporción que el resto de los bancos emisores de tarjetas. Una prueba de esto, es que para el **34%** de los clientes de tarjeta marca privada vinculados en el 2019, fuimos su primera experiencia crediticia, facilitando **nuevas oportunidades para más de 166.000 personas** este año.



Completamos 10 años consecutivos recibiendo por parte de Fitch Ratings la **calificación de riesgo AAA**; gracias a esto podemos afirmar que somos una Compañía sólida, estable y que gestiona de forma adecuada los riesgos para continuar apostándole a la inclusión financiera de los colombianos.



Gestión integral de riesgos

04

El objetivo durante el ejercicio fue **consolidar la gestión de riesgos en TUYA**, atendiendo las necesidades del mercado y enfocando nuestros esfuerzos en mantener una adecuada relación riesgo - rentabilidad y un sano equilibrio entre la gestión del riesgo y la experiencia del cliente.

Los modelos, políticas y metodologías, fueron actualizados, buscando **alcanzar las mejores prácticas de la industria**, reflejar de manera más exacta la realidad del negocio y continuar con la misión de anticiparse a posibles situaciones adversas.

La Junta Directiva para el desarrollo de sus funciones de supervisión, cuenta con el apoyo del Comité de Riesgos, el cual se encarga de acompañarla en la aprobación, seguimiento y control de las políticas, metodologías y estrategias para la **identificación, medición, control y mitigación de riesgos**, velando siempre por el cumplimiento a la regulación vigente y los estándares internos definidos.



Algunos de los principales **logros en la gestión de riesgos** durante el segundo semestre de 2019 fueron los siguientes:



El **nivel de riesgo del portafolio de créditos** se mantuvo estable y en línea con el deterioro esperado por de la entidad, esto se refleja en el ICV 30 días, que para el mes de diciembre cerró en **6.78%** (incluyendo créditos a empleados).



Acogiendo las buenas prácticas para la gestión de riesgos, se presentó en el Comité de Riesgos los **indicadores de Apetito de Riesgo de primer nivel** y sus respectivos límites: ROE, Costo de Crédito, Deterioro B+, Materialidad, Fraude por monto, Desempeño de modelo y Días del Efectivo.



Se desarrolló la **Metodología de Pérdida Esperada** para eventos de **Riesgo Operacional**, como medida de proyección de la exposición al riesgo, esta herramienta permite anticipar y gestionar de forma oportuna las variaciones en este riesgo.



Se actualizó el mapa de **Riesgos Estratégicos** de la Compañía, lo que nos permitirá anticiparnos a las **tendencias globales** y procurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



En línea con la estrategia del negocio, se definió la **política de crédito** para los productos de **CrediCompras Libre Destino** en los Centros de Atención (CATT).



Durante este año continuamos con la **evolución de la analítica** a través de la exploración de información alternativa, evolucionamos en la metodología de gestión de riesgo de modelos y estructuramos el **laboratorio de analítica para riesgos** con el fin de fortalecer la exploración de nueva información y modelos cada vez más avanzados, con énfasis en **inclusión financiera**.

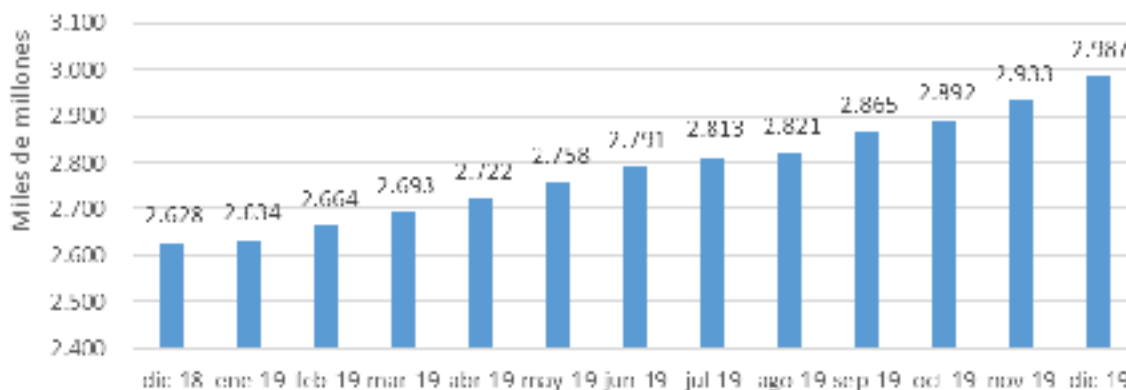
4.1 Riesgo de Crédito

E

l 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**. 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.

Así fue la evolución mensual del saldo bruto de cartera:

Evolución: saldo con empleados de Tuya



El **saldo de cartera** (incluyendo empleados) presentó un comportamiento creciente a lo largo del semestre, cerrando el mes de diciembre con **\$2.98 billones**, lo que representa un incremento del **13.66%** frente a diciembre 2018 y del **7.01%** frente a junio de 2019.

Evolución mensual del índice de **Cartera Vencida (ICV) mayor a 30 días y su cobertura**.

ICV VS Cobertura 2018-2019





El **indicador de cartera vencida** mayor a 30 días tuvo una tendencia decreciente durante el segundo semestre de 2019. Al cierre del mes de diciembre de 2019 el indicador de cartera vencida se ubicó en **6.78%** (incluyendo créditos a empleados). La cobertura ha tenido un comportamiento estable, cerrando el segundo semestre de 2019 en **110.11%**.

El índice de **cartera calificada en B o superior** para el cierre de diciembre de 2019, se ubicó en **12.08%**, inferior al estimado en las proyecciones para este semestre del año 2019.



La estabilidad en el ICV 30 días y en el saldo calificado en B+ obedece al **desarrollo, monitoreo y mejoramiento continuo** de modelos de analítica, al seguimiento y control de los indicadores de los procesos de originación, mantenimiento y cobranzas, así como a la mejora del sistema de reportería, la toma oportuna de decisiones, entre otras acciones que hacen parte de las **buenas prácticas en gestión de riesgos** de la Compañía.

Es importante resaltar que periódicamente se realiza seguimiento a la administración del **Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC)** según los lineamientos de la Superintendencia Financiera y se realizan foros internos para evaluar la **gestión de crédito**, que sumados al Comité de Riesgos y la labor de la Auditoría Interna, constituyen el robusto modelo de Gobierno.



4.2 Riesgo de Mercado

La gestión y administración del riesgo de mercado en Tuya continuó su enfoque con base en los **lineamientos impartidos por la Superintendencia Financiera** y la Junta Directiva a través del **Manual SARM**.

La Vicepresidencia de Riesgos a través de la Jefatura de Riesgo Operacional, Mercado y Liquidez, es el área dentro de la Compañía directamente responsable por la **identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de mercado inherente al portafolio de inversión** de la Compañía y a las actividades de la Tesorería.

Durante el segundo semestre de 2019 la directriz institucional en materia de exposición al riesgo de mercado, continuó enfocada en reflejar el riesgo de las inversiones negociables o excedentes de liquidez, ya que no está dentro de las orientaciones del negocio realizar operaciones de Tesorería. El portafolio se constituyó con la finalidad de dar cumplimiento a la **regulación en materia de inversiones obligatorias y administrar la liquidez mediante fondos de inversión colectiva**.

Se reportó diariamente a la Superintendencia Financiera el valor en riesgo calculado para el portafolio, el cual durante el segundo semestre de 2019 presentó un valor en riesgo promedio mensual de **\$725 millones**, que es un valor mínimo con respecto a la participación del portafolio dentro de los activos de la Compañía, pues el saldo del portafolio a diciembre 31 de 2019 corresponde solo al **2.47%** del total de los activos registrados a esa fecha.

Al cierre de diciembre de 2019 el portafolio estaba valorado en **\$77.813 millones**, lo que significa una disminución del **8%** esto debido a que al cierre del primer semestre se tenían como parte de la **posición propia recompras de CDTs** por valor de **\$8.853 millones**. Al cierre de diciembre de 2019 se generó un aumento en la exposición al riesgo de mercado del **2%**. Se cerró el segundo semestre de 2019 con un VeR de **\$732 millones**.

La siguiente es la **evolución del portafolio de inversiones** con corte mensual durante el segundo semestre de 2019 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 31 de diciembre de 2019 fue de **11.02%** y se ve mínimamente afectada por el VeR ya que el riesgo de mercado de las posiciones propias es mínimo.



4.3 Riesgo de Liquidez

La exposición al riesgo de liquidez en Tuya 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 del modelo interno y diversas metodologías que permiten **gestionar los activos y pasivos y garantizar el cumplimiento de las obligaciones**.

Durante el segundo semestre de 2019, se trabajó activamente en el perfeccionamiento de los diferentes **modelos de proyección de ingresos y egresos**, velando siempre por estar lo más ajustados posible a las **realidades del negocio**. Se analizó el impacto de la entrada de nuevos productos como el monedero en la liquidez de la Compañía y se crearon nuevas alertas y límites de liquidez con el fin de estar alineados con la estrategia y el fondeo de la Compañía, de igual forma se definió el apetito de riesgo de liquidez como los días de efectivo.



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 2019 el cubrimiento de los **activos de alta calidad** sobre el total de **activos líquidos** fue del **98.23%**.

Durante el segundo semestre de 2019 el **promedio diario de activos líquidos** fue **\$327.141 millones**, el saldo de cartera **creció 7.03%** y el saldo de captaciones **aumentó 6.94%**.



Evolución Activos Líquidos

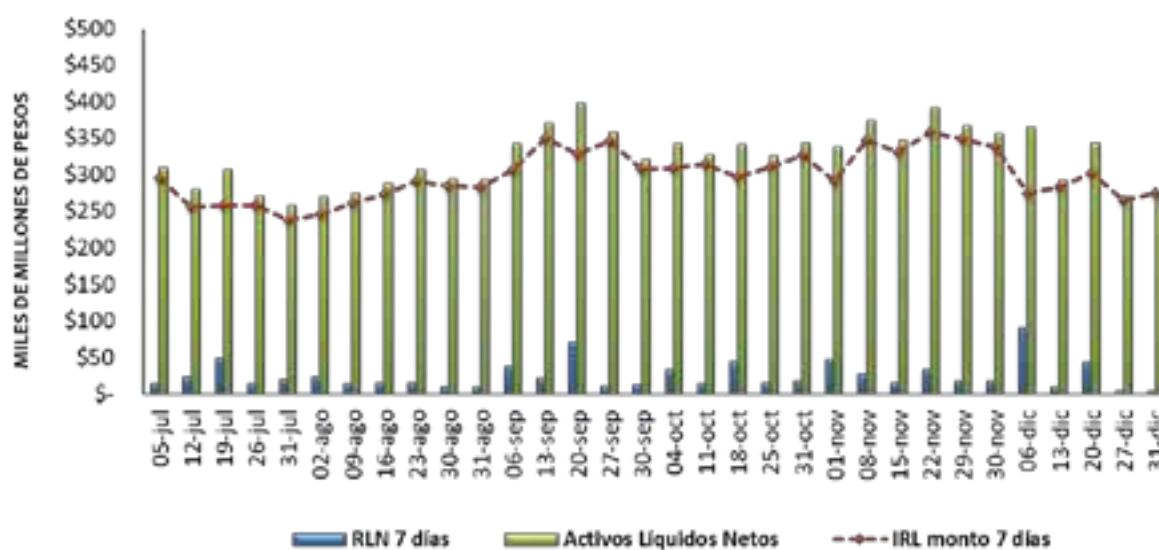


La composición por plazos y tasas fue monitoreada periódicamente con el propósito de tener una estructura de activos y pasivos adecuada. El fondeo se realizó a través de Valores Bancolombia.

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 julio y diciembre de 2019 presentó el siguiente comportamiento: el promedio de los **Activos Líquidos ajustados por liquidez de Mercado** fue de **\$323.428** millones, el **RLN** (Requerimiento de Liquidez Neto) promedio fue **\$24.719** millones, arrojando un **IRL** monto a 7 días promedio de **\$298.709** millones y un **IRL** razón a 7 días promedio de **2.048%**.

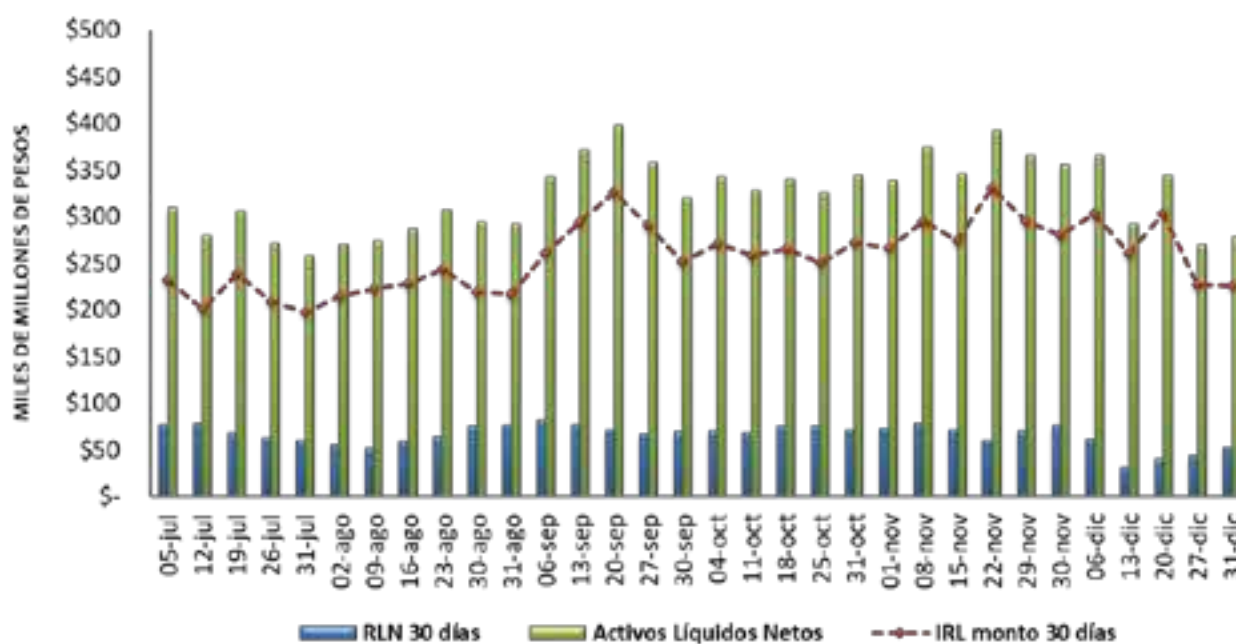
Medición estándar riesgo de liquidez 7 días



El Indicador de **Riesgo de Liquidez a 30 días**, bajo la metodología estándar de la Superintendencia Financiera, para el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2019 presentó el siguiente comportamiento: el promedio de los **Activos Líquidos ajustados por liquidez de Mercado** fue de **\$323.428** millones, el **RLN** (Requerimiento de Liquidez Neto) promedio fue **\$66.155** millones, arrojando un **IRL** monto a 30 días promedio de **\$257.273** millones y un **IRL** razón a 30 días promedio de **507%**.



Medición estándar riesgo de liquidez 30 días



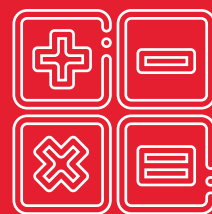
De acuerdo con estos resultados del **IRL a 7 y a 30 días**, la Compañía muestra un **riesgo de liquidez controlado**, con un nivel de activos líquidos lo suficientemente amplio para hacer frente a las **necesidades contractuales de liquidez**.

4.4 Riesgo Operacional

La Compañía continuó 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. Durante el segundo semestre de 2019, como complemento a la realización de las Evaluaciones de Riesgo Operacional a los procesos, proyectos e iniciativas, se dieron los primeros pasos en la implementación de una metodología para evaluar **riesgos operativos de componentes tecnológicos (ROTI)**, desde un punto de vista técnico y de ciberseguridad.

Con apoyo de la Alta Dirección y con el objetivo de mantener una gestión adecuada de los riesgos operativos, se creó un espacio de evaluación interna, donde se evalúan aspectos relacionados con el perfil de riesgo operacional evidenciado a través de la exposición al riesgo o materialidad de pérdidas operativas de la Compañía.

Adicionalmente, durante este período el área de Riesgo Operacional, ha venido trabajando en compañía del área de Cuantificación de Riesgos en la definición del **Apetito de Riesgo Operativo**, basado en el indicador de materialidad de eventos de pérdida operativa, dando cumplimiento a requerimientos legales y mejorando diagnósticos de pérdida necesarios para la toma de decisiones. Como resultado de este ejercicio se actualizó la **Política de Atribución de Riesgos (PAR)**, de acuerdo con el crecimiento y resultados recientes de la Compañía, con el propósito de tener una clasificación apropiada de los **riesgos operativos**.



El mapa de riesgos operacionales de TUYA se encuentra compuesto en un **94% por riesgos tolerables** (el umbral más bajo de apetito individual definido), el **4%** de los riesgos son de **calificación moderada** (media) y el **2%** 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**.

4.5 Riesgo Transaccional

Con el fin de fortalecer la estrategia para la **prevención de fraudes**, la compañía definió crear en la Vicepresidencia Financiera y Administrativa, la Dirección de Seguridad, área que se encargará de centralizar los procesos de gestión de **fraudes, ciberseguridad y seguridad de la información**.



A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los **indicadores que nos permiten medir nuestra gestión de fraudes**:



El indicador de puntos base general de la Compañía, refleja un resultado de **11.5 Pb**, ubicándonos por debajo de los resultados del sector.

El falso positivo, con el cual se **mide la efectividad** y el rendimiento de las reglas con las cuales **se realiza el proceso de monitoreo**, presentó resultados de 7:1, resultado inferior al **Benchmark de la industria**.



Nuestro porcentaje de **detección de fraudes** en el Centro de Monitoreo, ha sido del **69%**, dicho proceso nos permite actuar rápidamente para **proteger el cupo disponible de las tarjetas afectadas**.

Finalizamos el año con un **monto de fraude prevenido por \$1.638 millones** y **cupos protegidos** de tarjetas comprometidas por **\$24.248 millones**.



A continuación, presentamos el avance en algunos proyectos que impactan el **proceso de gestión de fraudes y el ambiente de seguridad** de la Compañía:

- **Falcon:** Herramienta de monitoreo transaccional, la cual se encuentra soportada en **modelos de analítica avanzada**, y con la que se busca reducir las pérdidas derivadas del fraude y optimizar la experiencia del cliente.

- **3D Secure V. 2.0:** Proyecto que nos permite realizar un proceso de autenticación a los clientes con tarjetas Mastercard (Éxito, Carulla y Alkosto) que efectúan transacciones virtuales en comercios seguros. Tendremos mejores estándares de seguridad y menos fricción para los clientes.

- **Proyecto NIST:** Proyecto corporativo orientado a desarrollar las **capacidades y soluciones** necesarias para la adecuada gestión de los **riesgos de la seguridad de la información y Ciberseguridad**, para proteger la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información alineados al **framework de seguridad CSF NIST**.

- **Proyecto NAC:** Conjunto de herramientas y aplicaciones tecnológicas que permiten el **acceso seguro a la red**, validando ciertos criterios de seguridad desencadenando acciones como bloqueo, aislamiento, remediación, acceso restringido o acceso total a la red corporativa.

- **PCI:** Identificamos las brechas respecto al cumplimiento de los requisitos contemplados en la norma PCI DSS para la protección de los datos de titulares de tarjetas franquiciadas.

4.6

Gestión adelantada en materia de

Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT

Convencidos de la importancia que reviste la **gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo** al interior de nuestra Compañía, y conscientes del aporte que realizamos al crecimiento sostenible del país al implementar un **Sistema sólido para la administración de este riesgo**, destacamos las principales gestiones realizadas durante el segundo semestre del 2019:



El equipo de **Cumplimiento SARLAFT** participó en todos los proyectos e iniciativas estratégicas de la Compañía, con el fin de asegurar la **identificación de los riesgos LAFT** en cada uno de ellos y garantizar la implementación de los controles necesarios para la **mitigación** de dichos riesgos.

Reconociendo la importancia de la sensibilización de los colaboradores como **factor clave de éxito en la mitigación del riesgo LAFT**, se celebró la **primera semana de Cumplimiento** en la Compañía, un espacio que permitió recordar los aspectos más relevantes del **SARLAFT** y, principalmente, la forma en la que cada persona desde su rol puede **aportar en la prevención y el control** de este riesgo, tanto al interior de la Compañía, como en su vida diaria. Todo esto, a través de actividades lúdicas que generaron gran impacto y recordación, fortaleciendo así, la **cultura de cumplimiento** en TUYA.





Con miras al fortalecimiento permanente de la **fase de control del SARLAFT**, se continuó con la definición e implementación de modelos de monitoreo ajustados al negocio de nuestra Compañía, los cuales han permitido la **detección de alertas en materia de LAFT**, así como su adecuada gestión y reporte a las autoridades competentes.

El equipo de Cumplimiento **SARLAFT**, participó en diferentes espacios de **formación y capacitación**, con el propósito de fortalecer el conocimiento en la materia y generar mayor valor en la **gestión y mitigación del riesgo LAFT** en la Compañía.



Nuestro compromiso es continuar consolidando el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de TUYA, ratificando la responsabilidad empresarial con la gestión adecuada de este riesgo.



4.7

Gestión adelantada en materia del **Sistema Integral de Protección de Datos Personales**

Con el propósito de continuar **fortaleciendo** la gestión de la Compañía en materia de **Protección de Datos Personales**, durante todo el año 2019 se realizaron importantes **avances en la materia**, entre las cuales cabe resaltar las siguientes:

Evaluamos nuestro **Sistema de Protección de Datos Personales** atravesando por etapa de **diagnóstico, documentación y accountability**; de la siguiente manera:

- **Diagnóstico:** en esta etapa se analizó la información y documentación existente en materia de Protección de Datos Personales en la Compañía y, como resultado, se identificaron **fortalezas y oportunidades de mejora**, así como los **planes de acción** sobre estas últimas.
- **Documentación:** se construyeron nuevos documentos y se realizaron ajustes a los documentos ya existentes en la Compañía relacionados con **políticas, procedimientos y autorizaciones** en materia de **Protección de Datos Personales**, de conformidad con la normatividad vigente y las guías de buenas prácticas en la materia, emitidas por la **Superintendencia de Industria y Comercio – SIC**.
- **“Accountability” o Principio de Responsabilidad Demostrada:** con el ánimo de dar cumplimiento a este principio que invita a las organizaciones a cumplir con la **normatividad** y, a implementar **altos estándares de protección** para garantizar el **tratamiento idóneo** de la información personal de los titulares, se definió el modelo estándar a seguir y se realizaron las actividades que permitirán evidenciar nuestra debida diligencia en la materia.





Se realizó la **intervención de seis (6) procesos con alto impacto** en materia de **Protección de Datos Personales**, en los que se identificaron oportunidades de mejora y se definieron acciones en coordinación con diferentes áreas de la Compañía, con miras a la mitigación de riesgos en esta materia.



Teniendo en cuenta la importancia de generar cada vez una mayor **sensibilización y cultura** entre nuestros colaboradores en materia de Protección de Datos Personales, se realizó una **capacitación a los líderes de las áreas más sensibles en la materia** y, en el marco de la celebración de la primera semana de Cumplimiento de la Compañía, se llegó a cada persona con mensajes y actividades que permitieran generar conciencia sobre el cuidado que se debe tener con los datos personales de los diferentes grupos de interés de la Compañía y de los de cada uno de ellos.



Constancias

05



Teniendo en cuenta que la Ley 1819 de 2016 estableció que **no serán deducibles los gastos por concepto de provisión de cartera** que excedan los límites requeridos por la ley y la regulación prudencial, y que de acuerdo con la **NIC 12.24** "Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por causa de todas las diferencias temporarias deducibles, en la medida en que resulte probable que la entidad disponga de ganancias fiscales futuras contra las que cargar esas diferencias temporarias deducibles,...", TUYA al 31 de diciembre de 2019 tiene reconocido en sus estados financieros un impuesto diferido activo por valor de **\$34.027 millones** originado por la sobre provisión de cartera.

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.



sinistralidad por fraudes 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 y Código de Ética** realizó actividades para la **divulgación, conocimiento y cumplimiento** de dichos parámetros de conducta por parte de los empleados.



TUYA cuenta con un **modelo de Gobierno Corporativo** aprobado por la Junta Directiva de la Compañía. Se resalta como premisas de este modelo el permanente **compromiso** que tiene la Compañía de mejorar los estándares de gobierno en su interacción con los empleados, proveedores, consumidores, inversionistas, y el acogimiento voluntario a lineamientos de buen gobierno. En lo relacionado con los requerimientos



mínimos de **seguridad y calidad** para la realización de operaciones, establecidos por la **Circular Externa 029 de 2014 (CBJ) de la Superintendencia Financiera de Colombia**, la Compañía continúa dando cumplimiento a los requisitos exigidos. Adicionalmente, en relación con la **Circular Externa 007 de 2018**, la cual incorporó en la referida Circular Básica Jurídica los requerimientos mínimos para la gestión del riesgo de ciberseguridad, cabe resaltar que su implementación se ha cumplido en un **100%** de acuerdo con los plazos establecidos por esa Superintendencia. El referido cumplimiento fue verificado por la Auditoría Interna durante una revisión realizada en el segundo semestre de 2019.



Adicionalmente, cabe resaltar que la Compañía continúa dando cumplimiento a las instrucciones contenidas en la **Circular Externa 008 de 2018**, que establece algunos requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones, y a la **Circular Externa 006 de 2019** que imparte instrucciones relacionadas con la seguridad y calidad en **operaciones con códigos QR**. Igualmente, durante el semestre se finalizó la implementación de la **Circular Externa 005 de 2019**, que establece instrucciones relacionadas con el uso de servicios de computación en la nube.



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



De conformidad con lo establecido en **nuestro Código de Ética**, TUYA propende por potenciar una cultura basada en **principios y valores**, que son de obligatorio cumplimiento para nuestros directores, directivos, empleados y demás colaboradores, priorizando el sentido ético en la toma de decisiones por encima de los resultados comerciales y en la que exista cero tolerancias frente a los **actos incorrectos, la corrupción y el fraude**. En este orden de ideas, nuestro Código de Ética detalla el concepto de corrupción como una de las categorías que hace parte de los actos incorrectos y que es objeto de prevención como regla de conducta para todos los empleados de TUYA.



Agradecimientos

06

Agradecemos profundamente el apoyo de nuestros clientes y el compromiso de los colaboradores. Igualmente, agradecemos a nuestros accionistas por la confianza depositada en cada uno de los equipos de trabajo que hacen parte de Tuya. Con su apoyo el 2020 será un año de grandes logros.

Cordialmente,

LUZ MARÍA VELÁSQUEZ ZAPATA
MARÍA CRISTINA ARRASTÍA URIBE
DIEGO MEDINA LEAL
JACKY YANOVICH MIZRACHI
CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ
JUAN LUIS ARISTIZABAL VÉLEZ
CARLOS ARIEL GÓMEZ GUTIÉRREZ
SANTIAGO ALDANA SANÍN

Junta Directiva

CARLOS IVÁN VILLEGAS RODRÍGUEZ
Presidente

tuya