

# *Informe de Gestión* DE LA JUNTA DIRECTIVA Y DEL PRESIDENTE 2021



- 3** Carta del Líder de Tuya
- 6** Sobre este Informe
- 7** ¿Quiénes somos?
- 19** Estrategia corporativa y estrategia de sostenibilidad
- 25** Cifras y principales logros 2021
- 33** Reconocimientos
- 35** Dimensión social
  - Bienestar y satisfacción a los empleados
  - Vínculos de confianza, responsables y sostenibles con nuestros clientes
  - Responsabilidad social empresarial
- 73** Dimensión gobierno corporativo
  - Gobierno corporativo sólido y alta dirección comprometida con la sostenibilidad
  - Sistema de ética e integridad
- 97** Dimensión ambiental
  - Gestión de bajo impacto ambiental
  - Gestión de la sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento
- 108** Dimensión económica
  - Nuestra gestión en cifras
  - Gestión integral de riesgos
- 128** Constancias
- 131** Agradecimientos
- 132** Anexos:
  - Tabla responsabilidad social empresarial
  - Índice de contenidos GRI

# «Estimados accionistas,

Después de enfrentarnos a uno de los desafíos **más grandes de la humanidad en los últimos tiempos**, poniendo a prueba nuestra resiliencia y capacidad de adaptación, llegamos a un 2021 que poco a poco nos devolvió la esperanza y que nos fue mostrando que las buenas decisiones son una siembra que nos permite mirar el futuro con optimismo. Este año es la demostración de lo importante que es la capacidad de entender que **el mundo ahora es diferente y actuar en consecuencia desde todo punto de vista**. En Tuya lo entendimos y lo ratificamos obrando con premisas como la sostenibilidad de cara a nuestros clientes, a nuestros empleados y por supuesto al negocio.



El principal motor que nos ha traído hasta aquí y que es el responsable de la evolución que ha tenido Tuya es **nuestro talento**. Siempre fue y será nuestra premisa velar por su bienestar y el de sus familias. En esos momentos difíciles ellos demostraron su valentía y compromiso y hoy hacen posible que vivamos una cultura centrada en el cliente, que trabaja en equipo y que se atreve a experimentar en nuevas soluciones que facilitan el día a día de los colombianos.

A nuestros clientes decidimos acompañarlos a través de *alivios financieros* financieros hechos a su medida y una cercanía permanente que nos permitió entender a **más de 1 millón de ellos y hacerles más fácil sobrellevar el momento**. En el 2020 duplicamos nuestro gasto de provisión y esto afectó notablemente los resultados al final de dicho ejercicio, sin embargo, en 2021 gracias a la estrategia de acompañamiento a los clientes mencionada y a la reactivación económica del país, hemos visto mejorar la dinámica de pago con la mayoría de ellos, retomando sus obligaciones, lo que nos ha permitido **tener menos gasto en provisiones, impulsando en consecuencia los resultados positivos para nuestro negocio**. Otra de las decisiones que nos permitió proteger la sostenibilidad financiera de Tuya fue el aumento significativo en el nivel de solvencia, demostrando así que **somos una Compañía sólida y que estamos preparados para asumir una crisis**.

**Este año continuamos profundizando la relación con nuestros principales aliados como el Grupo Éxito y sus negocios,** además de fortalecer la oferta de valor para nuestros clientes de la Alianza Tarjeta Alkosto. Pero también entendimos que debíamos explorar otro tipo de alianzas diferentes a las existentes y entonces nos unimos con **Viva Air**, la aerolínea de bajo costo más grande del país, y con **MaaS**, el sistema de transporte de Bogotá, que nos permitirá ser parte de una súper App de movilidad como medio de pago. Ambas alianzas nos permitirán **ampliar nuestro alcance y estar presentes en otros entornos de la cotidianidad de las personas.**



## ¡Pero no paramos ahí!

Gracias al trabajo en equipo y a que nos estamos atreviendo a experimentar teniendo a **nuestros clientes en el centro**, continuamos avanzando en la diversificación de los ingresos pues entendimos que es relevante hacerlo para acompañarlos mejor con productos diferentes a tarjetas y además para proteger la sostenibilidad del negocio. Así, avanzamos en la creación de créditos de bajo monto, en la profundización del Credicompras en diferentes negocios, en seguros flexibles y ajustados a lo que los clientes necesitan y continuamos mejorando su experiencia. Además, **aceleramos nuestra transformación digital** creando más soluciones de este tipo que les facilitan la vida, fortalecimos los pagos sin contacto y pagos digitales a través del celular y relojes inteligentes, transformamos nuestra App y continuamos creciendo con TuyaPay, que ya vive en varios ecosistemas del mercado.



## Miramos el futuro con *optimismo*

y confiados en que, si bien **estamos cosechando lo que sembramos en el 2020** con las decisiones **oportunas, prudentes y conscientes** que tomamos de la mano de nuestra Junta Directiva, tenemos todo un futuro por delante que estamos sembrando desde hoy. Nos emocionamos con los nuevos desafíos que abordaremos en **nuestra estrategia del 2022 al 2024** y por eso seguimos apostándole al bienestar y al desarrollo de nuestros empleados, velando por su equilibrio entre la vida personal y laboral, y entregándoles las capacidades y herramientas necesarias de cara a una Tuya más digital, analítica e innovadora.

Me complace compartir  
con ustedes el camino que  
*recorrimos en equipo este 2021.*

Verán una Tuya que avanza, que se sigue retando y le apuesta a la transformación, una Tuya que cree en las oportunidades que transforman vidas y que se proyecta como el mejor aliado financiero a través del banking as a service, que habilita soluciones y oportunidades que contribuyen a transformar el día a día de nuestros clientes y empleados y de esta forma aporta a construir un mejor país **102-14**.

**Carlos Iván Villegas R.**  
**Líder de Tuya**



## Sobre este *Informe*

Desde hace algunos años, desde Tuya venimos publicando el informe de gestión con el objetivo de compartir **el desempeño de la Compañía con sus grupos de interés**. En 2021 asumimos el reto de continuar reportando los resultados económicos, pero además incorporar nuestra gestión en materia ambiental, social y de gobierno, de acuerdo con lo definido en nuestra estrategia de sostenibilidad.

---

## Metodología **utilizada para** *la construcción* del informe

La información para la construcción de este informe, usa como referente la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, versión 4, del Global Reporting Initiative (GRI). A lo largo del documento se encuentran los números de los contenidos GRI, como lo solicita el estándar, adicionalmente, en los anexos se encuentra el Índice de contenidos GRI **102-54**.



¿QUIÉNES  
*Somos?*

# En Tuya promovemos *la financiación Responsable*

del consumo a través de diferentes **productos y soluciones de financiación que acompañan el día a día de los colombianos** y así nos aseguramos de que nuestro propósito superior de hacerlo posible para nuestros clientes sea una realidad. La inclusión financiera está en nuestro ADN como parte de la generación de valor compartido que hacemos a la sociedad, a través de las oportunidades de financiación que les ofrecemos a todos los segmentos de la población generando desarrollo económico y acompañando a muchos de ellos a construir su historial crediticio como una oportunidad para cumplir sus más grandes sueños **102-1**.



Con nuestros productos financieros,  
atendemos más de

# 2.8

millones de clientes

**de todos los niveles de la pirámide**, de los cuales cerca del **47%** corresponde a personas con ingresos hasta de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la vinculación y **abrimos la puerta del sector financiero al 10% de los clientes que ingresaron a Tuya en el 2021** ya que tuvieron su primera experiencia crediticia con nosotros.



Somos uno de los mayores emisores de tarjetas de crédito del país, este ha sido nuestro producto principal y el responsable del crecimiento de Tuya.

**Cerramos el año 2021 con más de**  **2.8 millones de 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 2021**. Nuestros clientes de marca privada se benefician de la alianza con más de **17.000 comercios asociados**, que cuentan con más de **67.000 puntos de venta**, donde también pueden hacer uso de sus tarjetas.

A lo largo de los años hemos fortalecido nuestras **alianzas estratégicas con el Grupo Éxito y Alkosto**, gracias a lo cual hemos podido aumentar nuestra presencia en sus ecosistemas y desarrollar nuevas soluciones en función de sus clientes. Es así como la Tarjeta Éxito, Tarjeta Carulla y Tarjeta Alkosto, son uno de los **principales medios de pago en estos retailers**.



De igual manera, la Compañía brinda a sus clientes

## *la billetera digital TuyaPay,*

su primer producto transaccional y de apertura 100% digital, que a la fecha cuenta con más de **805 mil usuarios**. TuyaPay se ha consolidado como una de las grandes apuestas de la Compañía que combina el mundo online y offline y se ha configurado como **una de las principales billeteras digitales del país y habilitador de alianzas estratégicas**. Una de las más destacadas es la realizada en abril del 2021 con Recaudo Bogotá y la aplicación SmartOne, que hizo posible que TuyaPay se convirtiera en uno de los medios de recarga digital de la tarjeta Tullave del Transmilenio.

Así mismo, con el objetivo de seguir promoviendo la inclusión financiera, y a su vez la democratización de los viajes aéreos, de la mano de la aerolínea Viva Air y Puntos Colombia, cerramos **una alianza para que más de 6 millones de colombianos incrementen sus vuelos**, gracias a la Tarjeta Viva Mastercard, una apuesta única en el segmento de tarjetas de crédito en el país, que a la fecha ha sido adquirida por más de 3.500 viajeros.



**Nuestros productos y servicios han evolucionado para atender a todos los segmentos de la pirámide socioeconómica colombiana** y los atendemos con productos diferenciados y enfocados en sus gustos y necesidades. El 2021 también fue una oportunidad para continuar diversificando nuestros ingresos con productos diferentes a tarjetas, avanzando en la **creación de créditos de bajo monto**, en la profundización del **Credicompras en diferentes negocios, en seguros flexibles** y ajustados a lo que los clientes necesitan, siempre bajo la premisa de agregar valor a su experiencia. **Actualmente, 88 mil clientes** cuentan con nuestros productos de crédito de libre inversión y **más de 367 mil clientes** cuentan con nuestros productos de seguros y asistencias. **Al cierre del 2021 el 11,79% de los ingresos de la Compañía son por productos diferentes a tarjetas.**



De igual manera, **aceleramos nuestra transformación digital** creando más soluciones que facilitan la vida de los clientes, muestra de ello es el liderazgo de la Compañía en mecanismos de pagos sin contacto y pagos digitales a través de relojes inteligentes y el celular como Apple Pay, **brindando una experiencia de pago fácil, segura y sin contacto aportando además a la bioseguridad** en las transacciones.

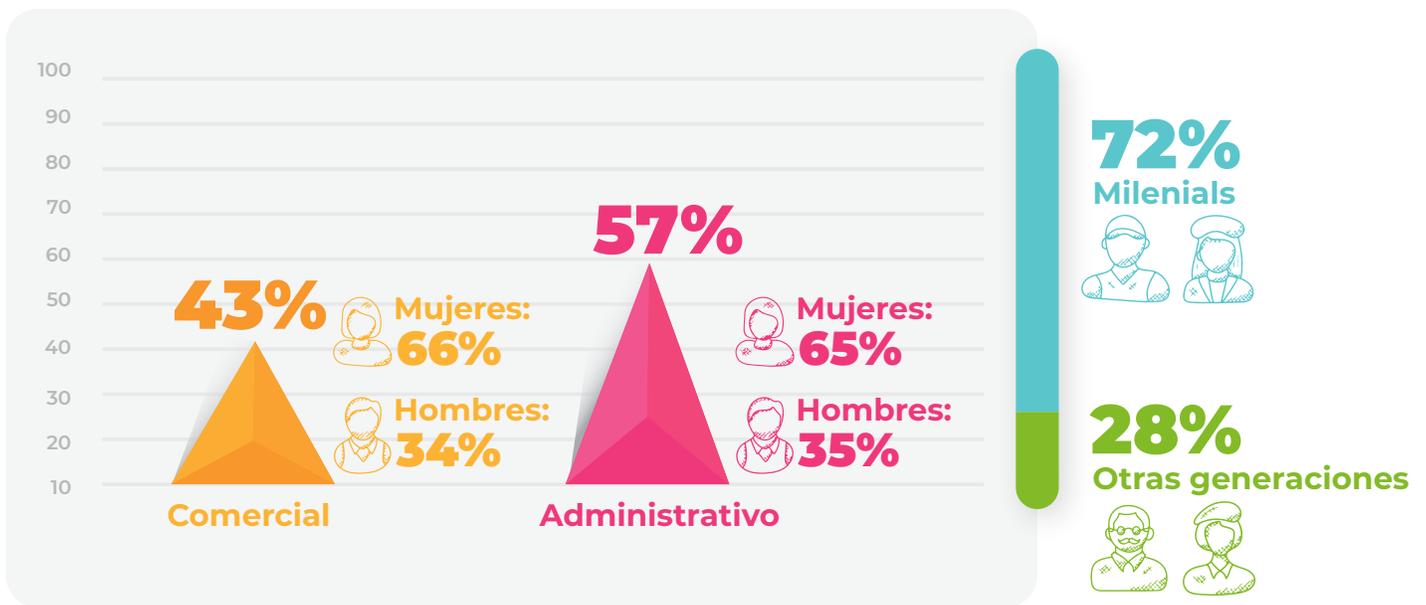
Por último, es importante mencionar nuestra fortaleza no solo en los productos de crédito sino también en los productos de ahorro.



## Somos el *cuarto jugador* más importante en el país en emisión de CDTs

con una rentabilidad para nuestros clientes que nos permite ser un **jugador bastante competitivo en el mercado**. Constituimos **más de 2.300 CDTs en un año** y renovamos **más de 3600**, con un **índice de renovación del 68%**, el cual refleja la confianza que nuestros clientes tienen en este producto.

Todo esto es posible gracias a un equipo de **más de 2.700 colaboradores** que comparten el propósito de generar oportunidades para los colombianos y hacerlo posible para ellos. **Para Tuya el bienestar integral de sus empleados y sus familias es una prioridad** por eso pone a su disposición diferentes tipos de beneficios, promueve el buen clima laboral y vela por tener en sus equipos un liderazgo servicial y compartido que ponga al cliente y a los colaboradores en el centro de sus decisiones, que facilite el trabajo en equipo y que además permita innovar y buscar nuevas formas de hacer las cosas. **Según nuestra última medición de clima laboral, 98 de cada 100 colaboradores consideran que Tuya es un gran lugar para trabajar.**



Tenemos una amplia cobertura a nivel nacional, en **más de 54 ciudades y municipios con diferentes canales para nuestros clientes 102-3, 102-4, 106-6 y 102-7:**

**149**  
centros de  
atención físicos

Más de  
**260**  
personas en centros  
de contacto

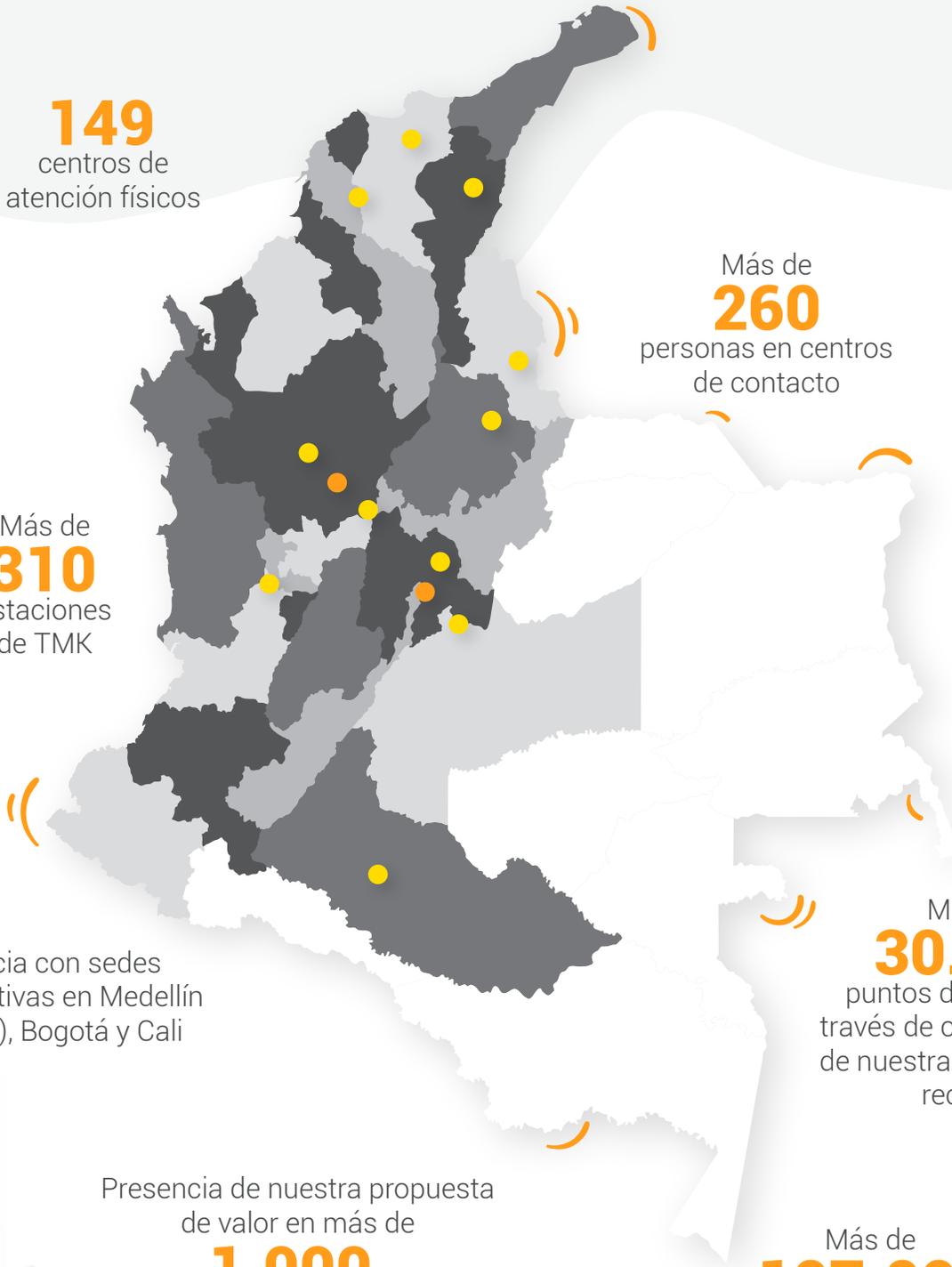
Más de  
**310**  
estaciones  
de TMK

Presencia con sedes  
administrativas en Medellín  
(principal), Bogotá y Cali

Más de  
**30.400**  
puntos de atención a  
través de corresponsales  
de nuestras entidades de  
recaudo.

Presencia de nuestra propuesta  
de valor en más de  
**1.000**  
municipios del país

Más de  
**107.000**  
puntos de venta de nuestros  
comercios aliados para tarjetas  
marca privada.



# Nos hemos propuesto *estar cerca de* los colombianos

y por eso tenemos amplia cobertura en el ámbito nacional, **con presencia en más de 54 ciudades y municipios y 149 centros de atención en diferentes zonas del país.** Además, entendiendo que la transformación digital es un habilitador para atender mejor las preferencias y necesidades de nuestros clientes y buscando las mejores experiencias para ellos, le apostamos fuertemente a una estrategia de fortalecimiento y desarrollo de **canales digitales en los que no solamente atendemos sus necesidades, sino que también les ofrecemos nuestros productos y soluciones.**



En el 2021  
**fortalecimos**  
*nuestra app,*

**incrementamos 10 veces** las ventas de tarjetas a través de canales digitales donde llegamos a una participación del **13,8%** del total de ventas de tarjetas y además nos aseguramos de acompañar a los **más de 1 millón de clientes que se comunicaron** nuestro canal telefónico.

Nuestra composición accionaria es

**50%** grupo **éxito**

**50%** Grupo **Bancolombia**

dos de las empresas más grandes y de mayor impacto en el país.

Por ser fruto de una alianza, en Tuya sabemos del poder que tiene **unir fortalezas para potenciar resultados** y por esto nuestra apuesta estratégica es ser el mejor aliado financiero a través del banking as a service, conquistando más aliados afines a nuestro propósito para estar realmente dónde y cuándo ellos nos necesiten, **buscando darles oportunidades que transformen su vida positivamente 102-5.**



De esta manera, en el 2021 **lanzamos la Tarjeta Viva** con la **aerolínea de bajo costo más grande del país**, que nos permite estar presentes en el segmento de viajes.

Ahora hacemos parte de la categoría de transporte **facilitando la cotidianidad de los bogotanos** siendo uno de **los medios de recarga para el Transmilenio**.



Y lanzamos una nueva oferta de valor para los clientes de **Surtimayorista** profundizando así el ecosistema Éxito y siendo pioneros en llegar a los clientes profesionales que buscan **oportunidades** para su negocio y financiación inmediata.

**Somos una Compañía que se apasiona con el cambio y lo hace parte de su esencia**, así seguimos consolidando una cultura que pone a sus clientes en el centro de todas sus decisiones, que trabaja en equipo y se atreve a innovar siempre poniendo **el bienestar y desarrollo de sus empleados por encima de todo y a la tecnología, la analítica y la seguridad de nuestros clientes como grandes habilitadores**.



## *Nuestros productos*

Atendemos a diferentes segmentos de la pirámide socioeconómica colombiana a través de **diferentes productos que se ajustan a sus necesidades**. Impulsamos la estrategia y el crecimiento de nuestros aliados, pero además nos la jugamos por generar la mejores capacidades y soluciones que se puedan poner al servicio de otros jugadores, **buscando siempre estar dónde y cuándo el cliente nos necesite**. Nuestros productos son **102-2**:



Tarjeta Éxito  
marca privada



Tarjeta Éxito  
Gold Mastercard



Tarjeta Éxito  
Pro Mastercard



Tarjeta Carulla  
Gold Mastercard



Tarjeta Carulla  
Mastercard Black



Tarjeta Alkosto  
marca privada



Tarjeta Alkosto  
Mastercard



Tarjeta Viva



Tarjeta del Club  
del comerciante



Tarjeta 100%  
digital



Credicompras



Crédito de  
bajo monto



Créditos  
digitales



Financiación  
Seguros Sura



Financiación  
Seguros Cardif



Financiación  
Asistencias Integral  
Group Solution (IGS)



TuyaPay

Nuestra billetera digital con la que hemos logrado estar en varios ecosistemas a través de estrategias de "marca blanca" o de "medio de pago" acorde a las necesidades de los clientes y aliados como Éxito, Carulla, Movil Éxito, Puntos Colombia, Tu Cash, Tarjeta Tullave (Transmilenio)



CDTs

# Afiliación a *asociaciones*

## Gestión de iniciativas:

Nos enfocamos en el trámite de iniciativas claves con el sector público privado que nos permitan aprovechar los recursos, conocimientos y buenas prácticas para bien de las diferentes estrategias de la Compañía. Las siguientes son las iniciativas en las que participamos actualmente **102-12** y **102-13**



### Colombia Fintech

Comunidad Fintech más grande de Colombia, en la cual como asociados buscamos trabajar de forma colaborativa no solo con los jugadores tradicionales del sector financiero sino también con aquellos jugadores que por medio de la tecnología buscan transformar procesos, productos y servicios de la actividad financiera.



### MIT

En línea con nuestra competencia de visión y liderazgo estratégico, Tuya adquirió la membresía del Programa de enlace industrial (Industrial Liaison Program) del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y el Intercambio de Startup del MIT, estos son un programa basado en membresías para grandes organizaciones interesadas en relaciones estratégicas a largo plazo con el MIT. Actualmente, más de 800 empresas líderes en el mundo colaboran con los investigadores del MIT, trabajando juntos para aportar conocimientos y afrontar los grandes desafíos del mundo.



### Asobancaria

Es el principal gremio del sector financiero en Colombia y siendo parte de esta asociación podemos ampliar y mejorar permanentemente el conocimiento acerca de la naturaleza y función de la actividad financiera, coadyuvar a la continua transformación del sector financiero y participar en iniciativas que pueden ser desarrolladas más eficientemente de forma colectiva.



## WEPs ONU Mujeres

Es una guía para las empresas en el cumplimiento de sus compromisos con la agenda global y orientación del camino para encontrar los beneficios de la igualdad como buen negocio. ONU Mujeres en alianza con Pacto Global de Naciones Unidas, desde 2008, han liderado una iniciativa conjunta que ofrece un marco integral para el empoderamiento económico de las mujeres a través de siete principios de empoderamiento femenino.

Adherirnos a estos principios nos permitió obtener una guía para adoptar las mejores acciones en nuestro lugar de trabajo, en el mercado laboral y en la comunidad para empoderar a las mujeres y beneficiar al desarrollo económico y social del país.



## IPG Iniciativa de Paridad de Género de Colombia

La Iniciativa de Paridad de Género de Colombia es un modelo de colaboración público privada que busca acelerar el cierre de las brechas de género en participación laboral, remuneración y liderazgo. La IPG de Colombia está impulsada por el Gobierno Nacional y 13 organizaciones líderes, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Económico Mundial (WEF), que a través de un diagnóstico previo y un plan de acción asociado se espera cerrar las brechas en un tiempo no mayor a tres años.

Comprometernos con la IPG es mejorar nuestros propios indicadores como el aumento de la participación laboral de las mujeres, reducir la brecha salarial de género y promover buenas prácticas.



Alcaldía de Medellín

## Alcaldía de Medellín – Secretaría de la Mujer

La institución promueve la implementación de buenas prácticas de género en las organizaciones privadas de Medellín, por medio de actividades de sensibilización y asistencia técnica, para aportar a la garantía de los derechos, la igualdad y la dignidad de las mujeres en el ámbito laboral.

Esta iniciativa nos ayudó a identificar y construir de manera conjunta la estrategia para la implementación de la promoción de las buenas prácticas de género al interior de Tuya.



# *Estrategia corporativa* y estrategia de sostenibilidad

# Creando valor a la sociedad *desde el negocio*

Tuya es una Compañía fundada con el propósito de generar impacto en la sociedad a través de la atención a poblaciones de la base de la pirámide socioeconómica, a ellos los consideramos como la radiografía de los hogares colombianos. Hoy, **nuestra estrategia corporativa busca dar oportunidades que transforman vidas positivamente** a personas tradicionalmente desatendidas por el sector financiero, constituyéndonos como generadores de una mejor calidad de vida y en la primera experiencia de crédito formal para miles de personas.

En los últimos años hemos sido **la puerta de entrada al crédito para más de 1,5 millones de colombianos** en los que hemos confiado y a los que hemos llevado de la mano para que al ingresar al mundo financiero y asumiendo sus finanzas responsablemente, puedan lograr sus sueños. Lo anterior genera un efecto económico multiplicador que **transforma positivamente la sociedad a partir de la inclusión financiera**, por esto, seguimos fortaleciendo nuestro negocio creando soluciones financieras y no financieras, que permitan seguir aportando al desarrollo del país.



Para el 2021 definimos los siguientes objetivos estratégicos que impulsan nuestro propósito y nos ayudan a alcanzar nuestra aspiración de **“Acompañar el día a día de nuestros clientes, siendo la solución de pagos y financiamiento preferida por los colombianos, ofreciendo opciones innovadoras y de inclusión apalancadas en el retail”**:



Proteger **el crecimiento rentable y sostenible** de Tuya para maximizar la generación de valor y proteger la salud financiera de los clientes y la Compañía.

---



Mejorar nuestros **niveles de recomendación y proteger el uso de los productos e información de la Compañía** buscando generar una experiencia extraordinaria que fortalezca la confianza de nuestros clientes y empleados.

---



Contribuir al **bienestar y la inclusión financiera y digital** de la sociedad colombiana, abriendo las puertas del sector, garantizando un uso responsable y calidad en nuestras soluciones financieras.

---



**Ser el medio de pago y financiamiento preferido** por los colombianos en cada uno de los ecosistemas de nuestros aliados.

---



**Diversificar cada vez más nuestro portafolio** con ofertas diferenciales que nos permitan continuar acompañando la vida financiera de nuestros clientes.

---



**Estar en la cotidianidad del cliente** a través de servicios financieros y no financieros en nuestro ecosistema o2o (online to offline), garantizando una experiencia humana, sencilla y segura.

# Mapa estratégico de Tuya 2021



Además de esto, en 2021 asumimos el compromiso de incorporar criterios ambientales, sociales y de gobierno (ASG) en el negocio para mejorar las condiciones económicas y sociales de nuestros grupos de interés, velar por la solidez y transparencia de nuestro gobierno corporativo y cuidar el planeta. Es por esto que **en el corazón de la estrategia corporativa se encuentra la creación de valor compartido a la sociedad** y este lo materializamos a través de la estrategia de sostenibilidad.

Porque no es simplemente tener una estrategia de sostenibilidad, sino que **nuestra estrategia es la sostenibilidad**. Declaramos cuatro dimensiones y nueve megas, identificados como los temas relevantes a trabajar, adicionalmente **nuestros líderes asumen la responsabilidad de ser coherentes con dichos objetivos en sus decisiones del día a día 102-44 y 102-47**.

A través de nuestra estrategia de sostenibilidad nos alineamos con la agenda global aportando al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, con los que se busca lograr sociedades más prósperas y proteger al planeta.

# Estrategia de Sostenibilidad

## Tuya 2021-2023



En los próximos 3 años las acciones de nuestra Estrategia de Sostenibilidad buscan contribuir con 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. En 2021 priorizamos impactar 4 ODS (1. Fin de la pobreza, 5. Igualdad de género, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas).



*Sostenibilidad* = perdurabilidad + impacto en la sociedad

# Grupos de interés

Entendemos que el éxito de nuestro negocio se alcanza con la construcción de relaciones de confianza de largo plazo con nuestros grupos de interés, por ello nos comprometemos a fomentar un diálogo efectivo y transparente, responder a sus expectativas y generar valor compartido **102-21, 102-40, 102-42 y 102-43**.

De la mano del consultor independiente KPMG realizamos un taller de co-creación con los líderes de Tuya para identificar nuestros grupos de interés, obteniendo como resultado lo siguiente:



Clientes



Colaboradores



Accionistas



Junta Directiva



Aliados



Inversionistas



Potenciales clientes



Futuro talento



Gobierno y  
supervisores



Proveedores



Sociedad



Medios de  
comunicación y líderes  
de opinión



Comunidades



Universidades y  
semilleros de innovación



Gremios



Analistas financieros



ONG

También, realizamos **diálogos sociales con proveedores, clientes, colaboradores, Junta Directiva y medios de comunicación** a través de diferentes herramientas como: talleres virtuales, encuestas online y entrevistas individuales para conocer sus expectativas respecto a la Compañía y de esta manera poder fortalecer nuestra Estrategia de Sostenibilidad. En 2022 continuaremos con estos diálogos con aliados, gremio y entidades estatales y de supervisión, luego de esta etapa continuaremos con la categorización de los grupos de interés bajo los siguientes criterios: **influencia, interés y capacidad de colaboración**.



# Cifras y *Principales logros* 2021

Continuamos acompañando la cotidianidad de nuestros clientes, ofreciendo soluciones que nos permitan estar en los momentos más importantes de su día a día por eso este año fue de grandes avances en el fortalecimiento de nuestro ecosistema digital abierto:



## ¡TuyaPay evolucionó!

Alcanzamos un stock de más de **805 mil clientes**, un crecimiento del **278%** con respecto al cierre del 2020, representado en la adquisición de **305 mil clientes** totalmente nuevos para la Compañía, de los cuales el **20%** posteriormente obtuvo otro producto con la Compañía. El producto ha evolucionado incorporando en su propuesta la posibilidad de acumulación de Puntos Colombia, recibir cashback, ser uno de los medios de pago en la App y página web de Éxito y Carulla, habilitar pagos con QR desde la aplicación móvil del Éxito, lograr aperturas desde otros ecosistemas como Puntos Colombia, viajes y pagos de nómina.

Nuestra billetera digital TuyaPay fue el habilitador para iniciar una estrategia de "billetera como servicio" (wallet as a service), cerrando la alianza con Recaudo Bogotá y la aplicación SmartOne, convirtiéndonos en uno de los medios de recarga digital de la tarjeta Tullave del Transmilenio, que actualmente ha generado **74 mil nuevos clientes para Tuya** y representa una oportunidad de penetrar un ecosistema de más de 5 millones de usuarios.



## ¡La adquisición de clientes *en el entorno digital* creció de manera **exponencial!**

Crecimos en ventas digitales de tarjetas de crédito más del **1000%** con respecto al cierre 2020 (**5.174 vs 61.799**) llegando a una participación del **13,8%** en el total de las ventas de tarjetas de crédito en la Compañía. Adicionalmente, en el 2021 iniciamos nuestra estrategia de atención a los colombianos a través de créditos de consumo en el mundo digital, alcanzando cerca de **\$70.000 MM** desembolsados, llegando a una

participación del **7%** del total de desembolsos de la Compañía, el cual a inicio del año era del 0%. Tuya viene capturando la oportunidad del mercado financiero digital, desarrollando capacidades de tecnologías emergentes, experiencia digital y growth hacking para ejecutar su estrategia de ventas digitales.



## *¡Estrenamos nueva App* creada de la mano de los clientes y con talento de Tuya!

Una aplicación con tecnología híbrida que permitirá una mejor experiencia, mayor seguridad, velocidad y eficiencia.

- Logramos migrar más de **200 mil** clientes en menos de 2 meses.
- Mejoramos las funcionalidades y servicios del portafolio de tarjetas y de TuyaPay.
- Pusimos a disposición nuevas funcionalidades: módulo de promociones, información personalizada, NFC, Apple Pay, push notification, atención por whatsapp, clave dinámica y en las siguientes actualizaciones tendremos créditos pre-viabilizados, Credicompras, Puntos Colombia, recarga de celular, personalización por cliente, solicitud de productos desde la App, entre otros.
- Con todas estas mejoras logramos aumentar, en menos de dos meses, las calificaciones en las tiendas pasando de 3,9 a 4,7 en App Store y de 3,5 a 4,4 en Play Store.



## **¡Posibilidades de pago a la mano** *de nuestros clientes!*

Respondiendo a las necesidades y tendencias del comportamiento de nuestros clientes, pusimos a su disposición un portal de pagos donde pueden realizar, de manera auto gestionada, acuerdos de pagos, ampliación de plazo y modificación de cuota.

Apalancamos el crecimiento exponencial de Tuya, logrando desarrollar tres nuevas alianzas con Recaudo Bogotá, Viva Air y Surtimayorista fortaleciendo así nuestro modelo de negocio B2B2C (business to business to customer):



## ¡Cerramos alianza y lanzamos nuevo producto en *tiempo record!*

Apalancándonos en los marcos ágiles y el trabajo en equipo logramos cerrar en menos de 3 meses el lanzamiento de una Tarjeta de Crédito en alianza con Viva Air y Puntos Colombia. En menos de dos meses logramos la emisión de más de **3.500 tarjetas** y una facturación de más de **\$4.800 MM.**



## ¡Hacemos parte de la cotidianidad en el transporte de los bogotanos!

TuyaPay se ha consolidado como una de las grandes apuestas de la Compañía que combina el mundo online y offline, se ha configurado como una de las principales billeteras digitales del país y habilitador de alianzas estratégicas. Una de las más destacadas es la realizada en abril del 2021 con Recaudo Bogotá y la aplicación SmartOne, que nos convirtió en uno de los medios de recarga digital de la tarjeta Tullave del Transmilenio. TuyaPay es ahora un nuevo canal de pago para los cerca de 5 millones de usuarios que se movilizan habitualmente en Transmilenio, dándoles a los usuarios mayor facilidad de recarga de sus tarjetas del servicio de transporte, de tal manera que no tengan que hacer largas filas, al igual que reducir el contacto con el dinero físico.



## Lanzamos la Tarjeta Club del Comerciante Mastercard!

Ahora llegamos a los clientes profesionales atendidos por Surtimayorista buscando acompañar su cotidianidad y entendiendo sus necesidades, para generar propuestas de valor relevantes que fortalezcan su negocio, logrando así una relación gana – gana de largo plazo y rentable para Tuya, Surtimayorista y sus clientes .

Acompañamos las necesidades de financiamiento de nuestros clientes y seguimos diversificando los ingresos, diferentes a tarjetas de crédito en la Compañía, garantizando el crecimiento rentable y sostenible de Tuya, de esta forma:



## ¡Incrementamos la participación de los ingresos diferentes a tarjetas de crédito!

Llegando a un **11,79% vs un 8,8%** en diciembre del 2020. Continuamos con la profundización de estos productos en los diferentes aliados para que sus clientes cuenten con diferentes productos de acuerdo con sus necesidades y preferencias y así mismo continuar sacándole el mejor provecho a las ventajas competitivas de la Compañía.



## ¡Crecimos en desembolsos de créditos de consumo!

Logramos más de **\$832.000 MM** en el 2021 con un crecimiento del **239% vs el 2020**. Nos ocupamos de mejorar constante del producto adaptándolo a las necesidades de nuestros clientes y potenciales clientes, ofreciéndolo por diferentes canales como lo son TMK, canal físico y digital y asimismo hemos consolidado uno de los mejores NPS de producto de la Compañía, con un 84.



## ¡Créditos de bajo monto, otra apuesta por la inclusión!

El 2021 fue un año de incertidumbre, pero de muchos sueños, ente ellos el poder continuar contribuyendo con la inclusión financiera del país, donde solo el 37% de la población adulta tiene acceso a un crédito. Bajo este compromiso en abril del 2021 nació en Tuya el crédito de bajo monto para personas que no tienen experiencia en el sector financiero. Arrancamos desembolsando 35 millones en promedio y al cierre del 2021 tenemos un acumulado de **\$1,500 MM desembolsados, incluyendo en el sistema a 423 personas**. En el 2022 queremos continuar fortaleciendo nuestros productos para atender este segmento de clientes y acompañarlos a crecer en el sistema financiero, por esto nos hemos trazado la meta de beneficiar a 5.000 personas más a través de esta línea de créditos.

Continuamos transformando y fortaleciendo la experiencia de compra de nuestros clientes, innovando constantemente en la oferta de soluciones para el uso de nuestros medios de pago y garantizando la seguridad de estos, a través de:



## *Adopción digital:*

Los hábitos de compra de nuestros clientes cambiaron en los últimos dos años y nos retamos acompañarlos en el uso digital, ofreciendo productos y funcionalidades que brindaran acceso al ecommerce y financiación para mejoramiento de calidad de vida, entretenimiento y viajes. **44.000 clientes** de bajos ingresos realizaron su primera compra por internet gracias a la Tarjeta Digital y alcanzamos un incremento del **44%** vs 2020 en transacciones digitales.



## **Adopción Contactless e** *Innovación en experiencias de compra*

En Colombia los pagos sin contacto han crecido más de **130%**, siendo uno de los países de la región con mayor incremento durante la pandemia y esta tendencia vino para quedarse. En Tuya emprendimos la transformación desde 2018, siendo el primer emisor en Colombia en brindar a los clientes tarjetas de crédito contactless. Para este 2021 recibimos el reconocimiento de Mastercard como primer emisor en adopción de pagos sin contacto en Colombia y la tarjeta Carulla como uno de los productos de la región con mayor adopción (más de un 60%).



## Innovación en experiencias de compra

Continuando con la innovación en experiencias de compra, todos nuestros clientes con tarjeta Mastercard podrán hacer sus compras en Colombia y el mundo desde su iPhone o reloj inteligente. Tuya es uno de los 3 emisores en Colombia con tecnología de tokenización que brinda a los clientes comprar desde Apple Pay, Garmin Pay y Fitbit Pay.



## BNPL (Buy Now Pay Later - Compre ahora pague después) tarjeta de crédito

Las nuevas tendencias de financiación como BNPL le brindan al cliente la posibilidad de compra inmediata y periodos de gracia, si bien las expresiones son en su mayoría sobre créditos de consumo, durante el último cuatrimestre habilitamos BNPL con Tarjeta de Crédito. Gracias a esta campaña, **35 mil clientes** tuvieron la posibilidad de realizar sus compras y empezar a pagar tres meses después, con esta alternativa logramos un facturación de **39 mil millones** y una activación del **40% de los clientes**.



## Aprobación y seguridad transaccional

Dado el crecimiento de las compras digitales y las nuevas tendencias de fraude en ecommerce, la seguridad y la aprobación transaccional se convierten en unos de los principales pilares para lograr la transformación digital. Durante este 2021 y por segundo año consecutivo estamos en el **top 3 de emisores** con los menores niveles de fraude transaccional (**10pbs vs 23pbs de la industria**) y somos referentes en el mercado por los niveles de aprobación transaccional (**87% vs 77% de la industria**). Esto nos permite brindarle a nuestros clientes la mejor experiencia al momento de realizar una transacción.

Seguimos avanzando en nuestro objetivo de estar centrados en la experiencia de nuestros clientes. Con un modelo ágil y potentes habilitadores como la analítica y la tecnología hemos logrado importantes avances:



## *¡Mejoramos la experiencia* **de nuestros clientes!**

Cada célula de la Compañía es responsable de la experiencia de nuestros clientes por eso a través de diferentes herramientas y artefactos, diseñamos productos centrados en sus necesidades, así logramos:

- Disminuir las quejas un **47%** en el 2021 respecto al 2020, pasando de 29.565 en 2020 a 15.681 en 2021.
- Incrementar el NPS pasando de un 38.5% en el primer trimestre del año, que reflejó el periodo de reapertura e inicio de recuperación económica del país posterior a la pandemia, y cerrando el año con un indicador histórico de NPS de 42.8%, como resultado de la recuperación de la confianza del consumidor tanto desde la parte de facturación como de mejora de nuestros procesos en las interacciones de uso de los productos.



Como Compañía entendimos que era importante centralizar la gestión de fraudes y tener una visión integral de dicha estrategia, lo cual nos permitió mantenernos **13 PB** por debajo de los indicadores de fraudes en la industria, continuar habilitando capacidades de validación de identidad y autenticación y generar una mejor experiencia para los clientes en la interacción "me hicieron un fraude", **pasando de un resultado negativo a un NPS positivo de 50%**, todo esto nos permitió cumplir con la premisa de tener un sano equilibrio entre la seguridad y la experiencia.



## ¡Usamos la analítica *a nuestro favor!*

Desarrollamos y usamos analítica predictiva durante todo el ciclo de vida del cliente (adquisición, activación, mantenimiento, conservación), alineados con una gestión de riesgos y cobranzas que acompaña todo el ciclo de crédito con modelos y algoritmos de analítica avanzada, como **machine learning** entre otros. Esto nos ha permitido maximizar la efectividad en la gestión del portafolio, potencializar la facturación, los desembolsos y el crecimiento del saldo. Estas son algunas de las cifras que obtuvimos en el 2021:

- Aprobamos 11.000 clientes adicionales sin experiencia en el sector financiero.
- Habilitamos para profundizar 30.000 clientes adicionales.
- Activamos con su primer uso a 86.000 clientes adicionales en los primeros 90 días.
- Logramos 145.000 clientes adicionales en el mundo digital.
- Fidelizamos 28.000 clientes adicionales en nuestro programa de Puntos Colombia.



## ¡Mejoramos nuestro *time to market!*

La habilitación de la tecnología y el desarrollo de nuestro modelo ágil, nos ha permitido disminuir en más de un 99% el tiempo de los cambios de nuestras soluciones digitales como lo son: TuyaPay, créditos digitales, app, cobranza digital, web, chatbot, entre otras, pasando de 6 horas a 2 minutos en los cambios de estas soluciones. Adicionalmente, nos ha permitido disminuir en un 86% el tiempo en la primera entrega de valor de las nuevas soluciones para nuestros clientes, pasando de 8 meses en promedio a 32 días en promedio. Lo anterior, nos ha permitido mejorar nuestro time to market (TTM) y así agilizar la entrega de valor para nuestros clientes.

# Reconocimientos

## a Tuya en 2021



Recibimos oficialmente por parte de **Fitch Ratings la calificación de riesgo AAA por 12 años consecutivos**, manteniéndonos en la calificación más alta. De esta manera podemos afirmar que somos una Compañía sólida, estable, que gestiona de forma adecuada y asertiva los riesgos, permitiéndonos seguir apostándole a la inclusión financiera de los colombianos.



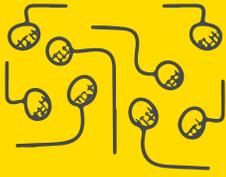
Tuya fue reconocida por Mastercard como el emisor de tarjetas con el mejor desempeño en seguridad, con la tasa de aprobación transaccional más alta en Colombia y el segundo en Latam.

Por segundo año consecutivo ganamos el primer puesto en la categoría **"Contactless"** del Excellence Program de Mastercard.



Tuya fue una de las ganadoras del API's Challenge de Claro y Colombia Fintech con su propuesta tecnológica para **dar acceso a financiación a la medida** bajo un modelo innovador de compre ahora, pague después – BNPL (buy now pay later) por sus siglas en inglés.

Como resultado del planteamiento de soluciones innovadoras que generar valor a nuestros clientes, **obtuvimos beneficios tributarios por más \$20.000 MM en la convocatoria de Minciencias que promueve la inversión en proyectos de ciencia, tecnología e innovación**, reconociendo nuestra apuesta por la inversión en este tipo de iniciativas y nuestro compromiso con la consolidación de una cultura organizacional innovadora centrada en sus clientes y en la contribución para el desarrollo de una mejor sociedad. La participación de Tuya en esta convocatoria también deja capacidades instaladas al interior de la Compañía pues consolida la innovación como uno de los principios de su cultura organizacional y abre el camino para explorar nuevas convocatorias y alianzas con terceros que también ven en ella uno de los caminos para transformar los servicios desde la mirada de los clientes y así seguir contribuyendo con su desarrollo y bienestar.



Obtuvimos el primer lugar en el **Data Science Challenge de la Región Latam**, en la categoría Socios. Esta competencia organizada por BNP Paribas Cardif y Dominio Data LAB, buscaba resolver un reto analítico y tuvo participantes de más de 40 equipos de empresas y universidades de Chile, Perú, México y Colombia.



Fuimos reconocidos por Best Workplace de Computrabajo, en la categoría Banca como **la cuarta mejor empresa para trabajar en Colombia**. Esto, está alineado con el reconocimiento que hacen nuestros empleados, pues 98 de cada 100 de ellos consideran que Tuya es un gran lugar para trabajar.



Tuya fue reconocida por la Secretaría de Salud de Medellín como empresa garante de los derechos del binomio madre-hijo, promoción y protección de la lactancia materna.



En Tuya somos embajadores de movilidad sostenible en el área metropolitana del Valle de Aburrá. Nuestra Compañía hace parte de las **10 organizaciones mejor reconocidas en el Área Metropolitana por su implementación de los planes empresariales de movilidad sostenible**. Este reconocimiento fue otorgado por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y nos llena de orgullo al convertirse en una motivación adicional para cuidar y proteger nuestro medio ambiente a través de una elección sostenible al momento de transportarnos. Son más de 1.340 colaboradores que hoy son parte de este programa que transforma la ciudad, logrando más de 39.500 viajes sostenibles en todos los medios de transporte, dejando de emitir 9.364 emisiones de CO2 lo que representa una siembra de más de 3.120 árboles nativos, un ahorro de más de \$114 MM por toda la comunidad gracias a viajes gratuitos y sostenibles y un ahorro de 8.870 horas en desplazamientos.



# Dimensión Social



# Gestión del *talento humano*

**102-8** Nuestro talento humano es el recurso más valioso con el que contamos en Tuya, son más de **2.700 colaboradores** que todos los días ponen lo mejor de sí para entregar oportunidades que transforman vidas positivamente.

**43%**

de ellos pertenecen  
al área comercial



**57%**

a áreas  
administrativas

ellos son los protagonistas de los resultados alcanzados aún en medio de las dificultades por las que atravesamos como humanidad en estos últimos años y los responsables de hacer posible el acompañamiento a muchos colombianos que confían en Tuya para cumplir sus sueños.



**98 de cada 100**  
colaboradores  
reconocen a Tuya como  
**un gran lugar para trabajar**

y año tras año nos esmeramos por cuidar su bienestar y el de sus familias, por facilitarles el desarrollo y por fortalecer un liderazgo enfocado en las personas que se ocupe de hacer brillar los talentos de cada persona. Prueba de ello es el buen clima laboral que se vive en nuestros equipos con una calificación de **93%** en nuestra última medición y un índice de recomendación por parte de nuestros empleados **(ENPS) de 79,8%**, lo que ratifica que ellos son los protagonistas del valor compartido que generamos a la sociedad.

Creemos en el talento de nuestro país y así nos lo demuestra un equipo directivo conformado en **un 100% por colombianas y colombianos que lideran el gran propósito de Tuya 202-2.**

**401-1 En el 2021** en un contexto caracterizado por los efectos de la pandemia en los diferentes sectores de la economía, **Tuya logró generar 310 nuevos empleos para mujeres y hombres** con condiciones de trabajo y un portafolio de beneficios que superan ampliamente las condiciones legales del mercado laboral colombiano.



En Tuya estamos convencidos que generar un empleo digno y de calidad, también se comprende de una **compensación justa y equitativa por el trabajo que pone cada una de las personas**. Por esto, ofrecemos empleos con salarios básicos superiores al salario mínimo legal en Colombia<sup>1</sup> contribuyendo a su calidad de vida y la de sus familias **202-1**.

La familia es un pilar de nuestra sociedad y la presencia de las madres y los padres en esos primeros meses de vida de un hijo, se convierten en un espacio fundamental en el desarrollo de ese hogar. **Este año, 95 mamás y 12 papás han disfrutado de la licencia para estar al lado de sus hijos 401-3.**

<sup>1</sup> 1,26 es la ratio del salario de categoría inicial estándar de Tuya frente al salario mínimo mensual legal vigente.

# Una cultura *que nos mueve*

En el 2021 continuamos fortaleciendo nuestra cultura en la que **el único jefe es el cliente**, en la que la mejor forma de ir adelante es **trabajando en equipo** y la que nos motiva a innovar siempre para **experimentar, probar y aprender para seguir mejorando las experiencias a través de las cuales acompañamos a nuestros clientes a cumplir sus sueños.**

La cultura organizacional tiene el poder de hacer que la diversidad de la que están compuestas las empresas termine trabajando unida por objetivos comunes, en ella **los líderes son un actor protagonista por su poder transformador** y en ese sentido avanzamos en la consolidación de un estilo de liderazgo que potencia a ese líder visionario que ve mucho más allá de lo obvio, que conoce su entorno y se inquieta por entender a sus clientes. Ese líder arquitecto que derrumba los límites del miedo a equivocarse descubre la abundancia de la creatividad y promueve la innovación en su equipo para responder a las necesidades de los clientes, incrementando siempre el valor entregado. Y ese líder coach de los equipos para sacar lo mejor de cada uno de ellos y llevarlos a otro nivel, trabajando de la mano. Por último, ser un catalizador, fortaleciendo las relaciones con todos los grupos de interés y demostrando sus habilidades de negociador y relacionista que harán que su trabajo y el de su equipo fluya sin obstáculos.

Desde el frente de Liderazgo brindamos herramientas de gestión a los líderes para promover el desarrollo de las personas a su cargo y facilitar el logro de los propósitos, por lo cual **lanzamos el programa Liderazgo Transformador para 25 Líderes con el apoyo de INALDE.**



**Acompañamos el 100% de los Gerentes Comerciales en la construcción de sus Planes de Desarrollo** para potencializar sus **habilidades personales y profesionales.**

Diseñamos un programa de formación para todos los líderes en la Universidad Tuya con 5 módulos para entrenar a los líderes en desarrollo de habilidades administrativas y gestión.

# Nuestro camino hacia el desarrollo

Continuamos trabajando en el desarrollo de nuestro talento y valorando las conversaciones valientes que permiten que los talentos de nuestra gente lleguen a otro nivel. **Durante este año lanzamos la valoración de competencias para 633 personas, quienes tuvieron una evaluación periódica durante cada cuatrimestre,** lo que nos permitió evaluar, analizar y hacer seguimiento a las competencias posibilitando el desarrollo gradual de las capacidades para habilitar el logro de la estrategia y haciendo posibles encuentros frecuentes entre líderes y miembros de equipos para fortalecer las relaciones con mayor empatía, cercanía y confianza **404-3**.



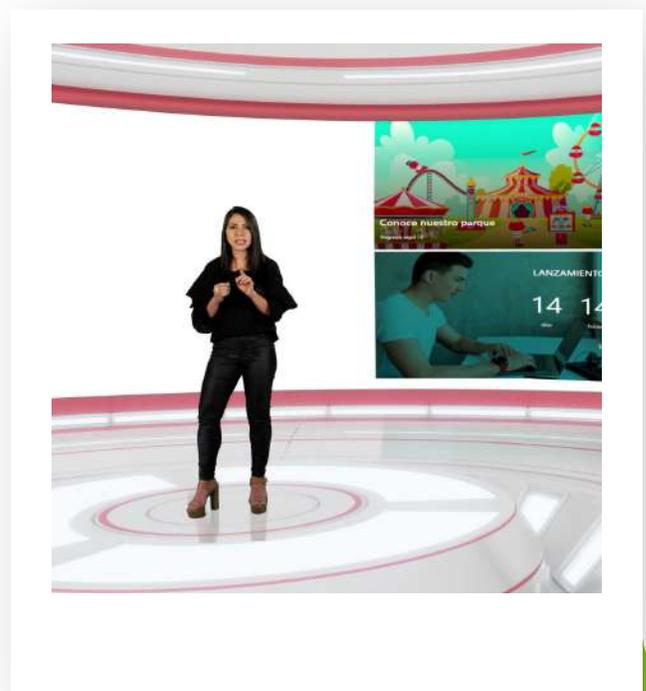
En Tuya crecemos juntos, nos mueve la materialización de los sueños de nuestros colaboradores y es así como durante el 2021 **más de 387 personas** tuvieron la oportunidad de cambiar de cargo moviéndose hacia nuevos retos que renuevan sus conocimientos y a la vez nos llevan a seguir creyendo en ellos. **Así mismo, acompañamos a más de 13 nuevos líderes que asumieron esta posición para llevar a otro nivel equipos interdisciplinarios y diversos.**

En ese mismo camino, **en Tuya nos encargamos de la gestión del conocimiento teniendo como objetivo principal: desarrollar las competencias en nuestros equipos** poniendo al servicio de nuestros colaboradores conocimientos y herramientas que les permitan fortalecer sus habilidades para alcanzar sus metas alineadas con la Estrategia Corporativa, es por esta razón que durante el año 2021 implementamos varias iniciativas dirigidas al fortalecimiento de esas competencias entre ellas **404-2:**



**Desarrollamos 5 Comunidades de Práctica:** Analítica, Tecnología, Aprender con Experiencia – Agilismo y Mercadeo, para seguir potenciando el desarrollo de competencias tech and business y conocimientos críticos, donde participaron más de 800 colaboradores que creen en el aprendizaje colaborativo y que con estos conocimientos entregan valor de manera permanente, sumado a eso se consolidaron más de 70 casos de uso dentro de estas comunidades al servicio de la Compañía.

**Lanzamos la plataforma de Conocimiento Universidad Tuya**, en la cual hemos tenido más de 12.797 visitas de nuestros empleados, aprovechando conocimientos específicos en temas comerciales, de sostenibilidad, liderazgo y productos de Compañía.





Sabemos que la participación de nuestros empleados en formación especializada es la clave para estar a la vanguardia del mercado, es por esta razón que **invertimos más de \$480MM en capacitación**, participando de los congresos de Asobancaria, tuvimos formación en IFRS9, aprendimos de innovación y transformación digital en MIT y algunos de nuestros empleados tuvieron acceso a certificaciones como CSRisk y CISM, certificaciones que fortalecieron nuestros conocimientos en riesgos y seguridad de la información.

Este año superamos el indicador de realización de cursos de compañía pasando de un 92% a un 97% en la ejecución de estos, indicador que nos garantiza que todos estamos en la misma página y con una apuesta al desarrollo.



# Calidad de vida y bienestar *de nuestros empleados*

En Tuya tenemos como propósito aportar al máximo a la calidad de vida y bienestar integral de los colaboradores, nos esforzamos por **satisfacer sus necesidades y mejorar sus condiciones de vida**, por eso buscando apoyar ese propósito **creamos la célula de Calidad de Vida y Bienestar**, un equipo dedicado exclusivamente a **contribuir al bienestar de los colaboradores, entendiendo sus necesidades y disponiendo de soluciones para todos los que las necesitan.**



Desde dicha célula se ha trabajado por impactar con diferentes iniciativas al segmento de nuestros empleados que devengan hasta **2 SMMLV de su salario básico y que tienen mayor riesgo de vulnerabilidad en el deterioro de sus condiciones de vida**. Para ellos, buscamos crear un programa de acompañamiento que ofrezca herramientas de desarrollo y que genere efectos de largo plazo en sus vidas. En ese sentido, durante el 2021 identificamos aquellas variables que ponen en mayor riesgo de vulnerabilidad a nuestros colaboradores, por medio de **entrevistas, conversaciones y una encuesta de factores de riesgo de vulnerabilidad** que nos permitió entender a profundidad su contexto e identificar que las principales necesidades de las personas están fundamentadas en la necesidad de **desarrollo personal y profesional y una necesidad latente de apoyo y bienestar financiero debido a los efectos que ha dejado la pandemia.**

Dados dichos resultados y usando la analítica para estudiar las condiciones financieras y de endeudamiento de este segmento de colaboradores, priorizamos y nos enfocamos en la creación de un **programa de acompañamiento financiero** en el que logramos ofrecer herramientas tales como **el acercamiento a subsidios y cajas de compensación, aplicaciones virtuales que fomentan la educación financiera y el acceso a un coach, el ofrecimiento de alivios y créditos para liberar flujos de caja familiares y planes de mentoría financiera que fomentan el progreso.**



## Beneficios para *los colaboradores*

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 **401-2**.

En este portafolio fomentamos el ahorro y el bienestar económico futuro, hoy **1.015 personas** realizan ahorro en el Fondo Institucional y la Compañía aporta en su nombre **más de \$440 millones anuales**.

Les entregamos productos financieros que fortalecen el desarrollo personal y familiar. **Más de 2.400 colaboradores** tienen alguna de las tarjetas de Tuya sin cuota de manejo y pagando el **53% de la tasa vigente para clientes**.

**Más de 1.000 personas** tienen crédito con la Compañía con **una tasa de interés del 0.18% con cerca de \$14.000 millones** colocados, todo esto garantizando al empleado un buen nivel de endeudamiento donde no se vea afectado su flujo de caja y los gastos familiares mediante préstamos responsables.



Adicional a esto, por medio de nuestros aliados ofrecemos seguridad y protección **poniendo a disposición de toda la Compañía pólizas de salud, vehículo y de vida: más de 670 empleados** disfrutaron este beneficio y la Compañía aporta más de \$870 millones anuales. Así mismo, es importante resaltar que **740 personas** están inscritas a algún fondo de empleados a los que pueden tener acceso, **342 han utilizado créditos con los aliados y 149 están afiliados a EMI.**

En la Compañía ofrecemos beneficios de tiempo que el empleado valora para compartir con familia y amigos, logrando así equilibrar su vida familiar y personal, los empleados disfrutaron estos beneficios y tienen una muy buena percepción de estos pues valoran poder tener tiempo libre para dedicar a lo que deseen. **Más de 2.300 personas** han hecho uso del beneficio "Mi tiempo" y 895 de "Feliz cumpleaños", una tarde libre con motivo de su conmemoración.

En el 2021, de la mano de sus accionistas, la Compañía definió entregar **una bonificación variable anual a todos sus colaboradores** con el objetivo de seguir reconociendo el buen trabajo que todos los equipos de Tuya realizan para mantener su sostenibilidad, promoviendo así el cumplimiento de grandes resultados en equipo. **Esta bonificación está sujeta al cumplimiento de las metas de rentabilidad y utilidad operativa según el colectivo al que se haga parte y es pagadera una vez se cierren los resultados del ejercicio, es decir segundo trimestre del año siguiente.**



Nos cuidamos  
*juntos*

La salud de nuestros empleados es una prioridad, por eso nos hemos ocupado de acompañarlos de diferentes maneras durante toda la pandemia. En 2021 continuando con la promoción del autocuidado y facilitando para muchos el proceso de vacunación con el COVID 19, la compañía se sumó al grupo de **"Empresas por la vacunación"**, una iniciativa con la que el sector empresarial colombiano se une de manera solidaria para proteger a los trabajadores y sus familias, fortalecer el Plan Nacional de Vacunación y aportar a la salud pública del país.

Gracias a esto, logramos aplicar **1.000 esquemas de vacunación adquiridos por Tuya** a los empleados, familiares y algunos aliados que se beneficiaron de esta iniciativa en **Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Villavicencio, Pereira y Bucaramanga.**

# Nuestra apuesta por *un país más justo*

Nuestra mayor motivación en Tuya son las personas. Es por esto que en nuestra Compañía declaramos que **"Nuestras diferencias harán la diferencia"**. Nuestra gente es auténtica y con historias que nos unen como una familia. **Somos más de 2.700 personas con una combinación casi infinita de diversidad y talentos, formas de pensar, habilidades, gustos y preferencias.**

Creemos firmemente en la importancia de **gestionar la diversidad de manera responsable, integradora, inclusiva y transversal en los equipos de trabajo** y sabemos que las grandes ideas y los mejores resultados nacen de las diversas perspectivas culturales, las diferentes habilidades, capacidades, formas de pensar y de sentir.



En el 2021 adelantamos iniciativas para lograr entornos donde el trabajo de mujeres y hombres se valore por igual. Por eso, nos hemos referenciado de importantes estrategias como **Equipares, WEPS ONU Mujeres, IPG Iniciativa de Paridad de Género, Secretaría de la Mujer de la Alcaldía de Medellín**, entre otras alternativas para identificar las oportunidades de trabajar por la equidad de género y la diversidad en la organización.



En Tuya cada día estamos más comprometidos con generar acciones que promuevan la equidad de género y así alcanzar entornos incluyentes. **Nos alegra decir que el 65% del equipo de trabajo de nuestra Compañía son mujeres 405-1.**



Hemos logrado mantener la participación femenina en el equipo directivo correspondiente al **70%**, cifra que nos llena de orgullo y demuestra que somos una Compañía con paridad de género. **La representación de los roles de liderazgo en toda la Compañía es del 61% de mujeres.**

**Contamos con el 66% de participación femenina en cargos de analistas, auxiliares y ejecutivas, y un 49% son aprendices y practicantes.**

En Tuya tenemos la firme voluntad de fomentar un estilo de liderazgo inclusivo y contar con equipos de trabajo diversos como palancas de cambio, innovación y sostenibilidad del negocio. Esto lo demuestran también las cifras en diversidad generacional con una representación de **menores de 30 años del 40%, entre 30 y 50 años el 58% y mayores de 50 años el 2% 405-1.**

# Estamos construyendo *el futuro del Trabajo*

La pandemia por el COVID 19 cambió el mundo y así lo hizo con la forma en que las personas se relacionan y desean seguir desarrollando su trabajo en el futuro. El trabajo virtual, al principio obligado y luego adoptado por convicción, ha permitido que tanto las empresas como las personas reconsideren la manera en que se llevan a cabo las actividades laborales, poniendo como posibilidades **el permanecer conectados de forma virtual, el poder usar horarios flexibles de trabajo, el trabajar desde cualquier lugar del mundo, etc.**

**En Tuya no somos ajenos a dicha realidad y por el contrario somos conscientes plenamente de que el trabajo que hasta el 2020 conocíamos no volverá, no solo por las condiciones actuales, sino también por las expectativas y preferencias de la fuerza laboral que cada vez son más diversas y exigentes.**

Para entender cuál sería el mejor modelo de trabajo para los empleados administrativos de Tuya, en el 2021 pusimos en marcha un piloto en el que buscamos co crear de la mano de los equipos, **las mejores condiciones para implementar en la Compañía.**



Decidimos regresar a la oficinas pero quisimos hacerlo de la mejor manera, asesorándonos de expertos, escuchando a nuestros empleados y balanceando sus expectativas con las de la Compañía. Entonces definimos volver de manera gradual e incremental, garantizando un entorno seguro y propicio para el regreso a las actividades de oficina desde la parte física, emocional y mental. Nos propusimos que, en sintonía con las nuevas tendencias mundiales de trabajo híbrido, permitiremos a nuestros colaboradores **vivir lo mejor de los dos mundos** (el físico y el virtual), aportando a su calidad de vida y permitiendo **la co creación, innovación y generación de valor para fortalecer la cultura de Tuya.**

Fue así como ejecutamos un piloto durante el último cuatrimestre del 2021, en el que definimos dos equipos participantes (Analítica y Clientes) y estos asistieron semanalmente dos días a las oficinas para realizar su trabajo sincrónico, el que requiere cercanía y presencialidad; y los otros tres días trabajaban desde la casa para hacer su trabajo individual o asincrónico.

Para hacer esto posible se adecuaron espacios de trabajo de acuerdo a las normas de bioseguridad vigentes en cuanto a aforo y distanciamiento, ajustamos los sistemas en las puertas de ingreso y los baños para disminuir el contacto con superficies al mínimo; dotamos las oficinas con recursos que facilitan el trabajo híbrido (remoto y presencial), tales como tableros móviles, biombos acústicos para dar privacidad en espacios abiertos y tecnología necesaria para ejecutar reuniones híbridas, herramientas de video llamada y televisores que facilitan la interacción entre los que se encuentran presenciales y los que se conectan de forma remota.

Los resultados del piloto fueron muy enriquecedores pues nos permitieron definir un nuevo modelo que también vamos a pilotear durante el 2022, para identificar lo que más se adapte a las características de Tuya y al bienestar de nuestros colaboradores.

Vale la pena rescatar que las anteriores adecuaciones, se hicieron previamente y con la oportunidad necesaria en los equipos que no pararon de ir a la oficina y que por la naturaleza de sus funciones permanecen asistiendo día a día. En el 2021 cerramos con los empleados trabajando de la siguiente manera:



Total personas en sitio  
(incluyendo comerciales  
en CATT)

**1717**



Total personas  
trabajando en casa

**850**



Total personas en  
trabajo flexible (2 días en  
la oficina y 3 en la casa)

**147**



Vínculos sostenibles  
*con nuestros clientes*

# Alianzas de negocio

Primero, discutamos alrededor de **NUESTRO MODELO DE NEGOCIO COMO UN CIRCULO VIRTUOSO**

Esto nos lleva a tener más clientes leales que nos recomiendan, entregándonos información que nos ayuda a tener un mejor conocimiento de nuestros clientes y aliados para así darles la solución que más se ajusta a sus necesidades.

Gracias a esto y con una experiencia extraordinaria transformamos la vida de los clientes del aliado porque obtienen:

- Acceso al crédito y otros servicios financieros de la mejor calidad.
- Ofertas y beneficios dentro del aliado.
- Acompañamiento en sus finanzas personales.



Conquistó aliados afines al segmento masivo, comprendo su negocio y construyo las mejores soluciones financieras hechas a su medida

El aliado se ve beneficiado porque complementa y mejora su modelo de negocio con:

- Una propuesta de valor más amplia.
- Nuevas fuentes de ingreso.
- El crecimiento de su base de clientes.
- Mayor fidelización de sus clientes.

Tuya es una Compañía que nació con el propósito de desarrollar un producto de financiación para los clientes del Grupo Éxito y con esto empezó a recorrer el camino de las alianzas, con un modelo de negocios B2B2C en el que se establece una relación entre el aliado, el cliente del aliado y Tuya.

Es un camino recorrido por más de 25 años en el que se ha creado un **círculo virtuoso** que busca **habilitar las mejores soluciones financieras y no financieras** para los aliados. Con esto se empieza a construir una relación basada en el conocimiento profundo del aliado, sus necesidades y las de sus clientes y generamos un **modelo de negocio que busca complementar la propuesta de valor**, atraer nuevas fuentes de ingreso, incrementar el número de clientes y una mayor fidelización tanto para el aliado como para Tuya.

El ejercicio de este modelo de negocio pretende **transformar la vida de los clientes**, brindando oportunidades para hacer posibles sus sueños y a través de nuestras soluciones entregar la mejor experiencia, lo que deriva a la vez en **más clientes leales usando y recomendando** nuestras soluciones para satisfacer sus necesidades, **más información y conocimiento de cliente** para seguir fortaleciendo nuestras soluciones y **finalmente más aliados** dispuestos a incorporar nuestras soluciones en su modelo de negocio.

Es así como este círculo virtuoso nos ha permitido ser el aliado de grandes retailers como son el Grupo Éxito y Alkosto, con los que hemos acompañado a más de **2.8MM** de colombianos entregando soluciones que se ajustan a sus necesidades.

A la fecha, este modelo de negocio nos ha permitido participar con más del **14,8%** de las ventas del Grupo Éxito, acompañar a más del **22%** de sus clientes con una solución financiera y financiar cerca del **10%** de las compras de clientes de Alkosto. El objetivo, en el caso de estos dos aliados, es seguir profundizando en nuestro relacionamiento con ellos y sus clientes y seguir ajustando las propuestas de valor para convertirnos en su principal aliado en la financiación y medios de pago.



Adicionalmente, en 2021 exploramos otros territorios y celebramos una alianza con **Viva Air, la aerolínea de bajo costo más grande del país** que nos permite estar presentes en el segmento de viajes y compartir su propósito de **"democratizar los cielos"**; así mismo, ahora hacemos parte de la categoría de transporte facilitando la cotidianidad de los bogotanos siendo uno de los medios de recarga para el **Transmilenio**, democratizando el transporte y facilitando la financiación de los servicios de ambos aliados. Además, lanzamos una nueva oferta de valor para los clientes de Surtimayorista profundizando así el ecosistema Éxito y siendo pioneros en llegar a los clientes profesionales que buscan oportunidades para su negocio y financiación inmediata.

Apalancados en nuestras fortalezas, que comienzan por **la gente que hace parte de esta Compañía**, un equipo de trabajo dedicado y comprometido con impactar positivamente la vida de los colombianos y hacer de Colombia un mejor país; **el agilidad y la velocidad** en la implementación de nuevas alianzas y **modelos de negocio; los modelos de analítica, riesgos y conocimiento del cliente** que nos permiten crear propuestas de valor diferenciadas; **la fortaleza en los canales digitales** y la manera en que logramos que el cliente interactúe con ellos; las **capacidades desarrolladas para atender segmentos masivos; el diseño de productos y servicios a partir del conocimiento del cliente** y del aliado; y el banking as a service como punta de lanza de la estrategia, hemos declarado que nuestra aspiración para el 2022 al 2024 es: **ser el mejor aliado financiero a través del Banking as a Service, habilitando soluciones rentables y sostenibles que contribuyan a transformar el día a día de nuestros clientes y empleados y de esta forma construir un mejor país.**



# Inclusión *financiera* y digital

Este concepto se entiende como aquellas acciones que se concentran en promover **el acceso, uso y calidad de servicios y productos financieros**, y es de vital importancia para las compañías que buscamos entregar oportunidades que transformen vidas positivamente y que nos esmeramos día a día por contribuir al desarrollo de una mejor sociedad.

La inclusión financiera tiene **un efecto positivo sobre el crecimiento económico, sobre la generación de estabilidad financiera y sobre la reducción de la desigualdad al disminuir para las personas las restricciones del sistema financiero formal**. Durante estos años hemos demostrado que al confiar en los segmentos de bajos ingresos y acompañarlos, se logran **buenos comportamientos de pago** porque los clientes empiezan a proteger esa única fuente de financiación que tienen y cumplen con sus obligaciones con el fin de crear un buen historial crediticio; esto les ayuda a crecer y les abre las puertas a nuevos productos como créditos hipotecarios, de vehículo o de educación.



En Tuya seguimos fortaleciendo nuestra bandera de inclusión y acompañando a esos clientes de ingresos bajos y primíparos financieros. Hemos evolucionado de medir la inclusión solo por el frente del acceso por los productos que otorgamos, para medirlo desde cuatro aspectos fundamentales como se hace a nivel global desde las buenas prácticas, donde integramos:



**El acceso como esa oportunidad de entrada**, que es relevante pero que debe ir junto a un acompañamiento responsable para que lo entienda y se relacione bien en él, por eso el siguiente aspecto es fundamental...



**La calidad**, entendida como ese acompañamiento que damos a través de herramientas de educación financiera que permiten que el cliente se comporte bien, pueda responder por sus obligaciones y por ende para la Compañía, no se presente un deterioro en la cartera.



**Promover el uso adecuado** de estos productos y de otros que les ofrecemos en la medida que tienen un buen comportamiento.



**La inclusión y adopción digital**, de acuerdo con los cambios en los comportamientos de los consumidores es allí a donde debemos llevarlos para facilitarles la autogestión de sus productos y acompañarlos a sacarles el mayor provecho.

# ¿Cómo avanzamos durante el 2021 en nuestro reto de hacer inclusión?

Según la última medición de la Banca de Oportunidades, en Colombia, de un potencial de 35 millones de personas mayores de 18 años,

**sólo 13 millones**

**cuentan con un producto de crédito, es decir, sólo un 37%.** En ese panorama, Tuya ha sido la puerta de ingreso al sistema financiero para **1,5 millones de colombianos**, lo que nos convierte en un jugador relevante en la inclusión financiera del país y nos llena de orgullo pues esos colombianos en los que hemos confiado pueden lograr sus sueños y construir historial crediticio para seguir creciendo: el **35% de las personas** que ingresaron al sistema a través de Tuya, **después de 12 meses ya acceden a otros productos de crédito formal** (vehículo, consumo, educación e incluso hipotecario).

Gracias a la confianza de nuestros clientes y accionistas, al compromiso de nuestros empleados y aliados, **Tuya es uno de los principales emisores de tarjetas de crédito en Colombia** con el **16% del mercado y un actor relevante para la inclusión y empoderamiento financiero**, pues cerca del **47% de nuestros clientes corresponden a personas con ingresos iguales o inferiores a 2 SMMLV** al momento de la vinculación y cerca de un **53% de nuestros clientes son mujeres**, cifra que demuestra el compromiso de la Compañía en términos de equidad de género, ya que en Colombia, según la Banca de las Oportunidades, hay una brecha importante en el acceso a crédito por parte de las mujeres con respecto a los hombres.

Actualmente, para más de

**380 mil clientes**

de nuestro portafolio fuimos su puerta de entrada al sector financiero. Del total de nuestros clientes,

**el 41%**

que representa más de un millón de ellos, viven en ciudades no principales, es decir que son cercanas, intermedias, hemos llegado a ellos a través de soluciones financieras adecuada sin importar el lugar en que se encuentran.

**FS13**



Para Tuya, es muy importante garantizar un **seguimiento constante a nuestros clientes de ingresos bajos y primarios financieros**, ya que es un segmento que necesita acompañamiento y educación financiera permanente, y esa es **la razón de ser de nuestra Compañía.**

Hemos creado una **propuesta de valor exclusiva para los clientes de este segmento**, en la que abarcamos cada una de las dimensiones y de las etapas del ciclo de vida del cliente, desde el momento de la adquisición hasta una conservación proactiva a través del mejoramiento continuo de la experiencia. Además, un modelo de acompañamiento creado exclusivamente para ellos, la definición de un portafolio de productos que nos permite una profundización responsable, que incentive la formalización y el hábito del ahorro y por supuesto una educación financiera constante. **Esta propuesta de valor está basada en el conocimiento profundo y en la exploración y caracterización de este cliente, pues es precisamente lo que vemos en ellos, una oportunidad de ayudarlos a crecer, acompañarlos y contribuir al cierre de una brecha social.**



## *Iniciativas que promueven* el acceso de los colombianos a servicios financieros

Como parte de nuestra propuesta de valor para clientes de inclusión, implementamos que su producto de entrada o vinculación sea un **crédito de Bajo Monto**, por tener menor sofisticación que la tarjeta de crédito, lo que lo convierte en un producto con el que de forma más fácil nuestro cliente de inclusión puede habituarse al mundo financiero, es una buena manera de conocer su comportamiento para hacer una profundización más responsable y beneficiosa para el cliente en el momento que ya se sienta más familiarizado y cómodo **FS14**.

Definimos una política de riesgo exclusiva para este producto, que contempla fuentes de información alternas en sectores diferentes al financiero, para conocer mejor este cliente sin experiencia y que sea más justa y precisa a la hora de otorgar el cupo aprobado **FS15**.

## Modelo de atención para nuestro cliente Oportunidad:

Tuya tiene como propósito atender y ofrecer financiación al segmento "cliente Oportunidad", el cual está compuesto por personas sin experiencia crediticia o con ingresos inferiores a 2 SMMLV. Nos dimos cuenta de que este cliente, especialmente, necesita un acompañamiento que inicie desde **el momento de su vinculación y que sea permanente** para que, a través de la educación financiera, pueda crecer a nuestro lado y así habituarse a un mundo del que tiene poca experiencia pero que **con nuestra ayuda será mucho más fácil de procesar**.

Para los clientes del **segmento Oportunidad**, creamos un proceso exclusivo de **una llamada inicial**, en algunos casos con asesor y en otros como **llamada pregrabada en el que reforzamos todos los conceptos básicos para el manejo de sus productos** y en que además de forma posterior se envía un correo electrónico con toda la información proporcionada en la llamada para que el cliente pueda consultarla en el momento que la necesite.

Posterior a la implementación de este modelo de acompañamiento, las consultas posteriores a la vinculación de los clientes disminuyeron en promedio un **52%** y las quejas y aclaraciones en un **68%**.

## Alianzas con sentido:

Tenemos una **visión compartida** del cliente con nuestros aliados, buscando ofrecer soluciones adecuadas a sus características y tratando de **democratizar** productos y servicios que han sido exclusivos de un segmento específico de la sociedad. Nuestras alianzas más recientes como por ejemplo **Transmilenio y Viva Air** son la muestra de esto y de que buscamos un objetivo común, eligiendo con cuidado y de manera estratégica hacer **sinergias** con empresas que atienden un cliente de características similares al nuestro.

## Modelo de madurez de inclusión financiera:

El modelo de madurez tiene como propósito **hacer seguimiento a los clientes de bajos ingresos y sin experiencia crediticia** que logran el acceso a productos financieros a través de Tuya, conocer cómo le están dando uso a sus productos para garantizar que sea un **uso responsable y apropiado**, así como también contempla la inclusión digital a través de nuestra cuenta digital TuyaPay.

El modelo es una mirada 360° de nuestros **clientes de inclusión** para reconocer en qué dimensiones estamos más fortalecidos y en cuáles evidenciamos oportunidades para diseñar un **plan de mejora** en el que estemos **constantemente retados a hacerlo posible para nuestros clientes**.



## Indicadores Modelo de Madurez:

### Acceso:

Para la dimensión de acceso hemos reconocido que, para conocer un cliente sin experiencia financiera, es importante **buscar fuentes de información alternas** que nos ayuden a ser muy precisos con el producto que vamos a entregarle, es por esto por lo que hemos venido trabajado en **scores alternativos de riesgos** que toman fuentes de información diversas y no necesariamente del sector financiero. Así mismo en el último trimestre del año 2021 trabajamos en la apertura y flexibilización de filtros y políticas de riesgos para que podamos dar acceso a cada vez más colombianos al sector y que podamos también hacer una profundización a través de un **segundo producto** que esté afinado a las necesidades del cliente y lo siga acompañando a cumplir sus metas.

## Uso:

Nuestro cliente del segmento Oportunidad es un cliente que sin duda se ha visto **afectado por el coletazo económico que dejó la pandemia** y es por esto que hemos sido cuidadosos en que de forma orgánica este cliente **recupere sus hábitos de consumo y frecuencia en las transacciones**, lo que se ha evidenciado en el porcentaje de clientes activos o con saldo de este segmento, **que ha venido creciendo durante el año 2021 hasta llegar a un 46%**.

## Calidad en el uso:

Indicadores como el índice de cartera vencida ha sido cuidado por el **área de Riesgos de nuestra Compañía**, haciendo un seguimiento juicioso de estos clientes y previendo **cualquier deterioro posible en la cartera de este segmento**. El indicador de conocimiento financiero ha sido apalancado a través del **modelo de acompañamiento** que desde el momento de vinculación del cliente **busca mejorarlo** y así mismo por los planes de educación financiera que se ponen en práctica para el segmento Oportunidad de manera permanente.

## Digital:

En el año 2021 tuvimos una célula **encargada exclusivamente de apalancar las transacciones digitales**, logrando que en promedio se hicieran más de 337 mil de ellas de forma mensual.

Nuestro producto digital, TuyaPay, es muy importante para el **segmento Oportunidad** pues productos de esta naturaleza han ganado cada vez más participación, especialmente en **actividades económicas informales**, las mismas que tienen una participación del **67% en nuestros clientes de ingresos bajos**.

Para incentivar la descarga y la activación en el producto de nuestra cuenta digital se han implementado **estrategias como descuentos y devolución o cash-back**, además del uso de modelos de afinidad digital y otros datos que desde Analítica se han venido usando para **aumentar la efectividad de las campañas en TuyaPay**.





# Educación Financiera

En la última década la educación financiera se ha considerado un determinante clave de las decisiones financieras de las personas y de su bienestar. Según la OCDE, esta se entiende como ***“una combinación de concientización, conocimiento, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para tomar buenas decisiones financieras y en última instancia lograr el bienestar financiero individual”***.

## *Desde Educación Financiera en Tuya,*

seguimos **desarrollando capacidades estratégicas que nos permiten implementar metodologías y herramientas innovadoras** para fortalecer en nuestros clientes y empleados, competencias financieras y digitales y brindar acompañamiento permanente con iniciativas de fácil acceso y entendimiento.

Nuestro objetivo en el 2021 fue elevar el nivel de conciencia de nuestros clientes, empleados y aliados, para que hicieran uso de manera responsable de sus productos financieros, impactando positivamente su calidad de vida.

### Durante el año 2021 nos enfocamos principalmente en tres pilares:



Inclusión financiera responsable, haciendo acompañamiento a nuestros clientes nuevos de inclusión.



Educación digital, enseñando al cliente el uso de los canales digitales para su autogestión.



Bienestar financiero, brindando herramientas que le ayudan al cliente a tener una mejor salud financiera. Todo dentro del marco de las experiencias extraordinarias y la sostenibilidad.

## Algunas de nuestras iniciativas fueron:



Acompañamos a nuestros clientes y empleados a través de un plan de comunicación masiva, en redes sociales, Instagram y LinkedIn. Los temas abordados fueron sobre bienestar financiero, salud financiera en pandemia, a través de tips y actividades relacionadas con el manejo del dinero y la importancia del ahorro.



Se realizaron las dos versiones del concurso **Mi Conocimiento, mi cliente**, una campaña que tiene como fin acompañar y fortalecer el conocimiento de los empleados para que en su día a día puedan ser más claros en las asesorías a clientes. Para estas versiones se agregaron nuevos temas de productos y educación financiera y alcanzamos una participación promedio de 1.029 empleados de la fuerza comercial.



Nos apalancamos en los Promotores de Experiencia para enseñar al cliente en los principales CATT a nivel nacional sobre el uso de nuestros canales digitales y TuyaPay.



Implementamos diferentes campañas de direccionamiento a canales digitales, impactando más de 120.000 clientes con el contenido de las campañas y **cerca de 3.000 clientes cambiaron su hábito de consulta a canales digitales.**



Realizamos campañas de educación financiera y cobranza digital para incentivar el uso del canal WhatsApp y el canal web para las soluciones de pago, informando al cliente sobre temas que le ayudaran a mantener una buena salud financiera.



Realizamos el envío de videos personalizados con explicación del extracto a clientes en etapa preventiva de riesgo medio alto y muy alto, llegando con ellos a aproximadamente 30.000 clientes.



Desarrollamos una campaña de equidad de género, cuyo objetivo fue promover el empoderamiento financiero de mujeres, niñas y niños.



Condujimos a clientes que realizaron equivocadamente y en repetidas ocasiones, el pago de su tarjeta Éxito MasterCard o su tarjeta Alkosto Mastercard, a través del envío de mensajes con agente virtual del Centro de Contactos.



Acompañamos a nuestros clientes y empleados a través de un plan de comunicación masiva, en redes sociales, Instagram y LinkedIn. Los temas abordados fueron sobre bienestar financiero, salud financiera en pandemia, a través de tips y actividades relacionadas con el manejo del dinero y la importancia del ahorro.



Llevamos a cabo la campaña antifraudes "**Hiperatentos**", que consiste en entregar al cliente diferentes herramientas para informarlo permanentemente y saber cómo actuar ante situaciones que pusieran en riesgo sus finanzas, información y tranquilidad, de forma clara y cercana. Con esta campaña llegamos a más de 1.2 millones de clientes.

## *Desarrollamos nuevas alianzas*

que nos permitieron el fortalecimiento del Programa de Educación financiera.

### Protección

Con Protección realizamos una sinergia a través de redes sociales y correo electrónico, en la que cada mes entregamos temas de bienestar y salud financiera para nuestros clientes. #CuentasConTuya y #TomaElControlDeTusFinanzas.

Banca de las Oportunidades nos facilitó la transferencia de conocimiento a través de charlas virtuales de educación financiera sobre el uso inteligente del dinero y soluciones financieras digitales.



### Bancolombia

Con Bancolombia y su laboratorio de educación financiera, realizamos un experimento para apoyar al empleado en el uso estratégico de su prima del mes de junio con el fin de aliviar su flujo de caja haciendo abonos de capital a sus deudas.

## *Continuamos con las alianzas de*



Incocrédito

Su Principal Aliado en SEGURIDAD



ASOBANCARIA



STARTCO

CARIBE

Participamos en StartCo Caribe, el evento de start ups más grande de Colombia, en el que conocimos tendencias, casos de éxito en soluciones de bienestar financiero y logramos relacionamiento con el ecosistema emprendedor del país. Allí, lanzamos un reto con el que pretendíamos buscar soluciones que nos permitan convertirnos en el guía financiero de nuestros clientes y empleados para acompañarlos a tener una relación sana con sus finanzas, una vida financiera tranquila y mejorar su calidad de vida, este fue abordado por varias de ellas y de allí resultaron conversaciones que con seguridad en un futuro nos permitirán desarrollar las soluciones de educación financiera innovadoras que nos soñamos.

# Modelo de madurez de educación financiera

## En 2018

Nace nuestro Programa de Educación Financiera "Cuentas con Tuya", si bien desde siempre habíamos desarrollado campañas y dábamos cumplimiento a lo legal acompañados por Bancolombia y sus iniciativas, en ese año se formaliza nuestro programa con el propósito de educar de manera extraordinaria a los clientes, empleados y aliados.

### Nuestro enfoque era el producto y estos eran nuestros focos:



Funcionamiento de productos financieros



Experiencia en uso



Seguridad

### Nuestros grandes logros es ese periodo:



Lanzamiento de Guía de Educación Financiera.



Plan de acompañamiento a clientes de inclusión financiera de estratos 1 y 2.



Creación e implementación de la figura del Promotor financiero para los CATT con mayor tráfico.



Lanzamiento del portal web de educación financiera.



Los indicadores para medir la efectividad eran relacionados con la cantidad de personas impactadas con las iniciativas y la satisfacción con el programa y nivel de conocimiento.

## Para 2020 y 2021

Evolucionamos nuestro propósito buscando no solo enseñar sino también elevar el nivel de conciencia. En este periodo nuestro foco más importante fue la educación financiera en tiempos de crisis, buscamos que las personas cuidaran sus ingresos y controlaran mucho sus gastos.

Reforzamos el uso de canales digitales, la seguridad y realizamos campañas masivas antifraudes con mucho enfoque en inteligencia social.

### Nuestros grandes logros en este periodo:



Construimos alianzas con agremiaciones y entidades como Incocredito, Asobancaria, Comfama, Protección, Banca de las Oportunidades, entre otras.



Creamos simuladores buscando llegar al cliente de manera interactiva y simple.



Usamos videos de extractos personalizados para mostrarle al cliente el uso real de su producto con sus propios datos.



Fortalecimos la atención de personas con capacidades especiales.



Nos enfocamos en el bienestar financiero de los empleados buscando el desarrollo humano.



También, tuvimos una evolución en la manera de medir el impacto del programa, incluimos cantidad de quejas de clientes reincidentes y por temas de facturación.

2018

2020 y 2021

Pasamos de hablar solo sobre productos a enfocarnos en el cliente y sus interacciones.

# ¿Qué se viene entonces *para próximos años?*

Desde las tendencias, las compañías tenemos el gran reto de **convertirnos en educadores financieros**, en hacer acompañamiento en finanzas personales y por eso nuestra visión evolucionó. Nuestro propósito entonces es **convertirnos en el guía financiero de los colombianos**, queremos estar en su cotidianidad, no solo hablar de nuestros productos sino de su relación con el dinero.

## Nuestras apuestas



Finanzas personales.



Inclusión financiera digital.



Seguir fortaleciendo las campañas de seguridad y antifraudes.

## Lo que queremos lograr



Democratizar el conocimiento.



Incluir todo el portafolio de productos.



Hacer programa de Educación Financiera por segmento, interacción y personalizado para el aliado.



Challenge de educación financiera, alianzas con Edutech + Fintech.



Fortalecimiento de Programa de bienestar de empleados.

Vamos a rediseñar el modelo de medición del programa donde tendremos variables cualitativas y cuantitativas con **enfoque en la mora (Sostenibilidad) + Clientes digitales + acompañamiento en la inclusión financiera (Ciencias del comportamiento)**.

**Nuestro público serán los clientes y empleados y nuestro gran reto será meternos en su cotidianidad.**



# Experiencia del cliente

La experiencia de cliente está en el centro de la estrategia de la Compañía y por eso nos hemos venido reorganizando para pasar de tener mínimos productos viables a entregar mínimas experiencias viables que se van refinando para lograr que la experiencia de nuestros clientes sea siempre extraordinaria.

Trabajar en la experiencia implica entonces **conocer** al cliente, **diseñar** en función de sus necesidades, velar por que la experiencia que estamos **entregando** si sea la que diseñamos, **medir** y poder reaccionar en tiempo record para **recuperar** la experiencia cuando no sale como queremos. Esto debe ser apalancado en una cultura centrada en la experiencia como eje estratégico para la sostenibilidad del negocio.

Estamos convencidos que **la experiencia del cliente es el factor más importante de diferenciación**. Es a través de los cómo y las vivencias, que lograremos que nuestros clientes nos usen, nos prefieran y nos recomienden. Nos estamos ocupando de generar información y modelos analíticos que se conviertan en planes de acción para mejorar constantemente.



El 2021 fue un año donde logramos consolidar la experiencia como guía en el actuar de la organización estructurando un **proceso de diseño** que articula la investigación, la construcción de propuestas y planes pensados desde el cliente, y la experimentación y puesta en marcha de soluciones orientadas a satisfacer sus necesidades y expectativas, con una mirada integradora de la propuesta de valor, los procesos, los canales y la comunicación.

Conformamos un **equipo de Investigación para la Experiencia** que reúne a científicos sociales con enfoques etnográficos y un amplio conocimiento en metodologías y artefactos de investigación cualitativa, que se encarga de conocer e interpretar las necesidades del cliente y entregar información de valor para el diseño de experiencias extraordinarias. Sabemos que el entendimiento cualitativo del cliente es vital para soportar la toma de decisiones del negocio y aportar en el desarrollo de una cultura cliente céntrica. En este periodo movilizamos el diseño de experiencias en los equipos de Clientes, Ecosistema digital abierto, Diversificación del portafolio, Pagos, Cobranzas, Comercial, y Modelo de atención y servicio, y con ellos obtuvimos grandes logros como el diseño de la experiencia para las tarjetas de crédito Viva Air y Club del Comerciante Surtimayorista, créditos digitales, nuevas experiencias de pago, nueva App y tarjeta de crédito 100% digital.

Transformar la experiencia del cliente implica retar constantemente el status quo y hacer un trabajo de **transformación cultural** que permita que la experiencia tenga resonancia en la organización, desarrollando en las personas la competencia de sensibilidad por el cliente. Desplegamos una serie de iniciativas que buscan llevar a los equipos a elevar su grado de consciencia, aprender y llevar a su día a día las prácticas de experiencia. Entre estas iniciativas tenemos:



El plan de comunicaciones  
**“En los zapatos del cliente”**



**Los E-book de experiencia**  
para democratizar el conocimiento  
que se produce a partir de los  
diferentes ejercicios de investigación  
que hemos implementado



La comunidad de práctica de  
experiencia más grande y activa de  
Tuya con **más de 450 personas**  
**participando**



La estrategia de pasantías en el  
**contact center**

El involucramiento de los equipos en las etapas de investigación, diseño y monitoreo de las interacciones para llevarlos a construir por fuera del escritorio y con mirada de cliente.

Implementamos la estrategia de **“Recuperación de la experiencia”** consistente en que, cuando un cliente nos manifiesta que no tuvo una buena experiencia en el CATT, el Gerente se comunica con el cliente con el objetivo de conocer qué nos faltó, entregárselo y adicionalmente nos sirve como insumo para mejorar constantemente. Hoy esta estrategia funciona en todos nuestros CATT.

Los canales digitales ahora son protagonistas en las experiencias que viven los clientes. Los atributos de cercanía y seguridad, acompañados de inclusión financiera digital, son nuestras apuestas en Tuya. Consolidamos la línea de expertise en Diseño de Experiencia de Usuario con un equipo de diseñadores UX/UI/UX Writers calificados que trabajan dentro de las células dueñas de los productos y canales digitales, diseñando interacciones con una experiencia limpia e intuitiva, donde los usuarios puedan cumplir sus objetivos sin obstáculos ni fricciones.

En el 2021 mejoramos la experiencia de uso con pruebas de usuario, hemos dado unidad visual a nuestros productos y canales con el sistema de diseño y comenzamos a ser más claros y uniformes en la comunicación con la construcción de la voz y tono que Tuya usa para hablar a los clientes en digital.

## Grandes logros



Respecto al indicador NPS de la Compañía, para el primer trimestre del año cerramos en **38.5%** que reflejó el periodo de reapertura e inicio de recuperación económica del país posterior a la gran coyuntura que se vivió a causa de la pandemia en el 2020. **Para cierre del año alcanzamos un indicador histórico de NPS de 42.8%**, como resultado de la recuperación de la confianza del consumidor tanto desde la parte de facturación como de mejora de nuestros procesos en las interacciones de uso de los productos. Definimos metas de experiencia para todas las células de la Compañía, comprometiendo a los equipos con el pilar estratégico de la centricidad en el cliente, lo que implica primer conocer al cliente y diseñar una vez se conocen sus necesidades y fricciones. Hoy los líderes de la organización están pensando en el cliente y no en los canales o productos.



Diseño de la experiencia de la nueva App, pagos digitales (Apple Pay), diseño de flujo de créditos digitales para Alkosto y refinamiento del flujo para venta online, donde partimos de la necesidad del cliente para ser claros e intuitivos.





Respecto a la cancelación de seguros, comenzamos el último cuatrimestre en un **29%** y cerramos el 2021 con un promedio del **8% de cancelaciones respecto al total de seguros vendidos.**

Nos dedicamos a conocer más a fondo la experiencia que están viviendo nuestros clientes, para ello nos enfocamos en robustecer nuestro modelo de medición con modelos analíticos que nos permiten identificar cuáles son los puntos de mayor fricción y así apoyar a los equipos de estrategia a tomar decisiones que nos ayudan a mejorar la experiencia del cliente constantemente.



Para medir la evolución de la cultura y el impacto de las iniciativas que desarrollamos, implementamos el indicador de **centricidad en el cliente**, que consiste en un instrumento cualitativo y cuantitativo que mide en cada equipo variables como la alineación de la estrategia con experiencia, el mejoramiento continuo en función de la necesidad del cliente, la comunicación y los comportamientos observables en torno a la experiencia. En esta medición, identificamos el estado actual de cada equipo, cómo es su evolución a través del tiempo, y cuáles son sus oportunidades de mejora, contribuyendo a seguir fortaleciendo la competencia de sensibilidad por el cliente, para que la declaración de estar **“centrados en la experiencia”** se convierta en realidad para Tuya en 2022. Hoy la calificación de este indicador es de 3,8 lo que supone un avance en la forma de hacer las cosas desde el cliente y nos invita a seguir haciendo modificaciones en la estrategia de comunicación con el cliente, el mejoramiento continuo y el empoderamiento de nuestra gente.

En términos de quejas, logramos disminuir en el año 2021 un **47%** respecto de 2020, esto gracias a que el agilismo nos permitió trabajar con un enfoque más claro, logrando que cada equipo se apropiara de sus procesos y buscara las soluciones de esos dolores del cliente. Adicionalmente, se renovó la forma de crear las PQRs en nuestro CRM hablando con lenguaje no desde los procesos si no desde las necesidades del cliente. Con lo anterior, seguimos bajando posiciones en el informe de quejas reportadas a la Superintendencia Financiera, pasando del puesto 13 a la posición 14 en cantidad de quejas, que significa una **disminución del 22% en quejas reportadas** a esta entidad en el tercer trimestre del 2021 respecto al mismo periodo de 2020. Adicionalmente, ocupamos el 6 lugar del top de entidades de tarjetas de crédito, frente al puesto 5 ocupado en 2020, que significa una disminución del 21%



# Seguridad y privacidad *de la información*



Desde el frente de seguridad la Compañía viene adelantando distintas iniciativas orientadas a proteger la confidencialidad y privacidad de nuestros clientes, declarando que es precisamente esta información nuestro activo más valioso.

El área de Seguridad de Información viene desplegando todo el gobierno de seguridad alineado al marco de referencia más adoptado por compañías a nivel mundial como es el CSF NIST, el cual **contiene todas las funciones necesarias** para gestionar los riesgos de seguridad. En la implementación de dichas funciones se ha hecho énfasis especialmente en el desarrollo de programas de cultura que impactan a los empleados y los comprometen a proteger la información de nuestros clientes, el despliegue de la metodología de inventario de activos y la ejecución de ejercicios de simulacro de ataque cibernético y equipo de respuesta que ha permitido a la Compañía mejorar su nivel de madurez en las funciones de **"Responder"** y **"Recuperar"**.

En el equipo de Infraestructura de Ciberseguridad venimos fortaleciendo las **capacidades de protección de la información y la infraestructura tecnológica** mediante la adaptación de funciones avanzadas, lo que nos ha permitido no solo establecer nuevos y mejores controles de ciberseguridad sino aumentar los niveles de disponibilidad de los servicios para nuestros clientes. Adicionalmente, venimos desarrollando **un ecosistema de ciberseguridad apalancado en las capacidades más avanzadas para proteger la identidad corporativa de nuestros empleados en el ciberespacio**, los equipos de usuario final, la información administrada por ellos y la infraestructura en la nube de Tuya.

En el frente de accesos venimos fortaleciendo estrategias para ofrecer **niveles de servicio mucho más óptimos** que nos permiten disminuir los tiempos de atención de solicitudes, impactando directamente el nivel de oportunidad con el cual atendemos a nuestros clientes y aliados, midiendo de forma constante la velocidad y calidad con la cual son entregadas las soluciones de control de acceso.

Seguimos mejorando nuestras capacidades de monitoreo **ampliando la cobertura sobre el ecosistema tecnológico de la Compañía**, las técnicas y tácticas de amenazas, y los riesgos identificados en los procesos.

Hemos creado una **metodología de medición de capacidades de defensa y la conformación de equipos y arquitectura para su implementación**. Fortalecimos la cultura de seguridad en DevOps, desplegando tecnologías para la revisión de código estático y ejecución de pruebas dinámicas de seguridad en el ciclo de desarrollo de software de la Compañía, además del acompañamiento permanente a la implementación de metodologías de modelado de amenazas que permitan controlar y mitigar los riesgos de los proyectos. De igual forma trabajamos de manera proactiva con base en prácticas de Gartner en la mejora del proceso de vulnerabilidades, incorporando revisiones de inteligencia de amenazas y contexto de negocio para evaluar el riesgo y determinar la criticidad y la priorización. Por último, fortalecimos nuestros **procesos de vigilancia digital** específicamente en la defensa activa de los sitios de suplantación de marca (phishing), utilizando la tecnología y las capacidades de SOC.



Se estructuró y fortaleció **la línea de experticia de seguridad del negocio bajo el marco ágil**, con la finalidad de promover la estandarización y coherencia transversal del conocimiento de seguridad de la información y transmitirla al negocio mediante un modelo operativo que acompaña cada una de las iniciativas o proyectos del negocio, con el objeto de prevenir la aparición de brechas o vulnerabilidades. Dicho acompañamiento se enfoca en **el usuario, en la programación y configuración segura** mediante el establecimiento de pautas que promuevan soluciones, tecnologías y procesos alineados a las buenas prácticas de seguridad establecidas y adoptadas por la organización.

## Protección *datos personales*

Tuya conoce la importancia que tiene la información personal de los Titulares de los Datos Personales, por lo que busca en todo momento **proteger y garantizar el uso adecuado de la información** de los mismos, teniendo como base lo establecido en nuestra Política de Protección de Datos Personales, la cual se encuentra fundamentada en los siguientes pilares: el respeto a la persona, la transparencia en el uso de la información, el desarrollo de mejores oportunidades para los Titulares de los Datos Personales y en general el cumplimiento eficiente de las normas que rigen en Colombia sobre la materia **418-1**.



Para conocer en mayor detalle la Política de Protección de Datos Personales por favor dirigirse al siguiente enlace: <https://www.tuya.com.co/proteccion-de-datos-personales>

Asimismo, Tuya en cumplimiento de lo dispuesto en la normatividad vigente en materia de Protección de Datos Personales, cuenta con procesos orientados a garantizar el respeto oportuno de los derechos de los titulares de la información y con una estrategia de sensibilización y capacitación constante a los empleados para la atención completa y oportuna de las solicitudes presentadas por estos.

### Durante el 2021 Tuya recibió:

0 casos identificados de filtraciones, robos o pérdidas de datos de clientes.

314 quejas de titulares de datos personales.

3 solicitudes de autoridad.

### Sistema Integral de Protección de Datos Personales

Con el propósito de continuar fortaleciendo la gestión integral en materia de Protección de Datos Personales, y conscientes de su alto impacto para Tuya, a continuación, resaltamos las principales gestiones realizadas durante el año 2021:



**Participamos activamente en las iniciativas, alianzas y proyectos estratégicos de Tuya, con el fin de identificar su viabilidad en materia de Protección de Datos Personales, e igualmente, en la identificación y gestión de los riesgos asociados.**



Diseñamos e implementamos la estrategia de actualización de las autorizaciones para el tratamiento de los datos personales de nuestros clientes, con el fin de contribuir en la viabilización de las jugadas estratégicas y procesos clave de la Compañía.



Intervinimos dos (2) procesos con alto impacto en materia de Protección de Datos Personales, con el fin de identificar oportunidades de mejora y de definir acciones en coordinación con diferentes áreas de la Compañía, con miras a la mitigación de riesgos.



Continuamos consolidando una cultura orientada a incrementar la conciencia sobre la importancia de garantizar el adecuado funcionamiento del Sistema Integral de Protección de los Datos Personales, por lo que se desplegó un plan de sensibilización y capacitación que incluyó: (i) capacitación virtual para todos los colaboradores; (ii) publicación de contenido de interés; (iii) tercera edición de la semana de Cumplimiento; y (iv) capacitaciones dirigidas al área comercial, una de las áreas más críticas en la materia por su constante contacto con el cliente.

## Responsabilidad *social empresarial*

**En Tuya asumimos un compromiso con la sociedad colombiana:** contribuir al desarrollo económico del país y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que hacen parte de nuestros grupos de interés, acompañándolos a cumplir sus sueños y brindando oportunidades que permiten el desarrollo de una Colombia más justa y más próspera.



Como complemento a lo mencionado a lo largo del presente informe en materia de **inclusión financiera**, educación financiera, generación de empleo digno y de calidad y movilidad sostenible, que sin duda genera un impacto positivo en la sociedad, Tuya en 2021 realizó alianzas con **la Fundación Éxito, Puntos Colombia y la organización sin ánimo de lucro Best Buddies para contribuir a las grandes causas sociales del país**, como es la alimentación y nutrición de los niños en las diferentes regiones del país, así como la inclusión social y laboral de personas en condición de discapacidad intelectual.

**Para conocer el detalle de las iniciativas realizadas en materia de responsabilidad social empresarial por favor ver el Anexo: Tabla responsabilidad social empresarial.**



# Dimensión Gobierno Corporativo



# Gobierno corporativo sólido *y alta dirección comprometida* con la sostenibilidad

En Tuya contamos con un **Gobierno Corporativo sólido** que busca ser una constante guía estratégica para la Compañía, que nos lleve a generar valor para nuestros accionistas y la sociedad. Contamos con **una Junta Directiva que trabaja en equipo y de manera sinérgica, con un excelente clima de colegaje y adicional a esto, apoyada por diferentes comités** a través de los cuales se crea, se fomenta, fortalece, consolida y preserva una cultura basada en la transparencia empresarial que hemos asumido de cara a nuestros grupos de interés.

En la senda de consolidación de generación de valor, **Tuya está comprometida con la tarea de fortalecer las mejores prácticas de Gobierno Corporativo como señal de ética y transparencia con el mercado y sus accionistas.** Así, la Compañía se ha trazado la meta de fortalecer su estructura de Gobierno frente a los estándares internacionales y nacionales.

## Estructura de Gobierno Corporativo

Tuya cuenta con un modelo único de Gobierno Corporativo, y de la aplicación de los principios y políticas que este contiene podemos: (i) Asignar responsabilidades claras a nuestros órganos de dirección y administración; (ii) Reconocer y continuar consolidando las relaciones con nuestros grupos de interés; (iii) Contar con fuertes sistemas de administración de riesgos, control interno, financiero, contable y de administración y gestión de procesos; (iv) Buscar el equilibrio entre intereses que pueden ser contrapuestos; (v) Garantizar que los beneficios para nuestros grupos de interés derivados de los resultados financieros tienen como premisa fundamental la generación de valor; (vi) Buscar resolver las diferencias de manera pacífica; (vii) Generar confianza a nuestros órganos de control y supervisores.

---

## *Junta Directiva*

A través de los años hemos evolucionado y fortalecido nuestro Gobierno Corporativo. En nuestra Junta Directiva y Comités contamos con miembros patrimoniales expertos en el sector financiero y del retail y miembros independientes con experiencia en otros sectores que nos dan una visión integral y diversa que nos llevan a tomar las mejores decisiones **405-1, 102-18, 102-22.**

Adicionalmente, los candidatos a miembros de Junta Directiva certifican previamente su condición de independientes según los criterios establecidos en la Ley 964 de 2005. La certificación correspondiente es puesta a disposición del público en la página web corporativo.



### **María Cristina Arrastía Uribe**

Patrimonial

9 años como miembro de Junta Directiva

Administradora de Empresas de la Universidad EAFIT. Entre el año 1998 y el año 2009, asumió el cargo de gerente regional Banca Personas y Pymes Antioquia, y a partir de 2009 se desempeñó como gerente general de Sufi. Fue nombrada Vicepresidenta de Crédito, Consumo y Vivienda en octubre de 2011; desde 2015 a 2019 se desempeñó como Vicepresidenta Corporativa de Personas y Pymes de Bancolombia.

**Cargo actual:** Vicepresidenta Corporativa de Negocios del Grupo Bancolombia



### **Cipriano López González**

Patrimonial

7 años como miembro de Junta Directiva

Ingeniero mecánico de la Universidad Pontificia Bolivariana, tiene un MBA de la Escuela de Negocios de Burdeos en Francia y ha participado en programas ejecutivos complementarios en las universidades de Harvard, Stanford y Wharton. Durante su carrera ha trabajado en el Grupo SAB – Miller como director de Negociación, con el Grupo DANONE en Francia como responsable de la categoría de cereales para Europa, con la firma L’Oreal, en Francia y España, y como gerente general de Industrias Haceb desde donde lideró el proceso de innovación y transformación digital.

**Cargo actual:** Vicepresidente de Innovación y Sostenibilidad de Bancolombia



### **Luz María Velásquez Zapata**

Patrimonial

5 años como miembro de Junta Directiva

Administradora de Negocios de la Universidad EAFIT, ha realizado estudios de postgrado en administración de empresas, liderazgo y dirección empresarial, entre otros. Desde 1993 se ha desempeñado en diferentes cargos en el Grupo Bancolombia, como Jefe de Departamento, Gerente, Directora de Unidad y Gerente regional.

**Cargo actual:** Vicepresidente de Personas y Pymes Colombia de Bancolombia



### **Jacky Yanovich Mizrachi**

Patrimonial

2 años como miembro de Junta Directiva

Administrador de Empresas de la Universidad EAFIT. Lleva 19 años desempeñándose en varios cargos en Almacenes Éxito como: Gerente de Almacén, Jefe de Ventas y Operaciones del Ley/Pomona, Gerente Marca Éxito, Vicepresidente Marca Éxito, Vicepresidente de Ventas y Operaciones en Almacenes Éxito.

**Cargo actual:** Presidente Operativo Retail Colombia del Grupo Éxito



### **Carlos Ariel Gómez Gutiérrez**

Patrimonial

2 años como miembro de Junta Directiva

Administrador de Empresas de la Universidad EAN y especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Medellín. Tiene 24 años de experiencia en el Grupo Éxito, donde ha desempeñado diferentes cargos: Analista de Publicidad y Medios, Coordinador de Promoción Comercial para la Cadena Superley, Administrador de Ventas en el Negocio de Variedades, Administrador del Negocio de Ferretería, Jefe de Activación Comercial y Gerente Corporativo de Entretenimiento.

**Cargo actual:** Vicepresidente Comercial de Grupo Éxito S.A



### **Ruy Víctor Barbosa de Souza**

Patrimonial

1,5 años como miembro de Junta Directiva

Ingeniero industrial de la Universidad de São Paulo y cuenta con una Maestría en Gerencia de Procesos y Operaciones. Responsable de Contraloría, Administración de Ventas, BI / MIS, Seguridad y Licencias. Ha desempeñado distintos cargos en Multivarejo, incluyendo Gerente Financiero y Director de Control Financiero.

**Cargo actual:** Vicepresidente Financiero del Grupo Éxito

Datos a noviembre de 2021



### Juan Luis Aristizábal Vélez

Independiente

5 años como miembro de Junta Directiva entre abril de 2021 a marzo de 2022

Presidente de la Junta Directiva **102-23**

Ingeniero de Sistemas de la Universidad EAFIT, MS Computer Science de la Iowa State University de Estados Unidos y especialista en Mercadeo y Gerencia Estratégica en las Universidades EAFIT y Javeriana respectivamente. Ha ocupado cargos directivos para las compañías Multicontacto, Propiedad S.A. y Conmercol.

**Cargo actual:** Presidente de Constructora Conconcreto



### Diego Medina Leal

Independiente

4 años como miembro de Junta Directiva

Ingeniero Eléctrico de la Universidad Tecnológica de Pereira con una Especialización en Finanzas de la Universidad EAFIT. Se ha desempeñado como Vicepresidente Financiero de Inveralimenticias Noel S.A., Gerente de Ingeniería Financiera Corfinsura S.A., Gerente Regional Cali – Corfinsura S.A., Ingeniero de Diseño – Sedic S.A.

**Cargo actual:** Presidente Cárnicos- Vicepresidente Logística del Grupo Nutresa



### Santiago Aldana Sanín

Independiente

2 años como miembro de Junta Directiva

Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes, cuenta con una maestría en Economía Agrícola con énfasis en estrategia de los negocios y mercadeo de la Universidad de Illinois, adicionalmente, tiene un MBA con énfasis en estrategia, innovación y tecnología del MIT - Management of Technology - Sloan School of Management. Se ha desempeñado en cargos como Gerente de Ventas y Mercadeo en Citibank, Vicepresidente de Asocaña, Director Financiero de la Cámara de Comercio de Bogotá, Director de Comunicaciones y Director de Lealtad del Cliente de Telefónica, Presidente y Socio Fundador de Uff Móvil, Presidente de IQ Outsourcing y Vicepresidente de Tecnología y Mercadeo Digital de Avianca Holdings.

**Cargo actual:** : CEO de Servicios de Identidad Digital S.A.S

# Evaluación Junta Directiva

Como parte de las buenas prácticas de gobierno corporativo y nuestro interés por mejorar cada vez el desempeño de nuestro principal órgano de gobierno (la Junta Directiva) y sus Comités de apoyo, año tras año alternamos diferentes mecanismos de evaluación:

- **Autoevaluaciones cualitativas:** mide tanto a nivel individual como a nivel de cuerpo colegiado los comportamientos deseables para el buen funcionamiento de la Junta Directiva, tales como conocimiento, calidad de la información, resultados de la gestión, ejercicio de las funciones, liderazgo y relacionamiento.
- **Evaluaciones externas realizadas por terceros independientes expertos en la materia:** mide la gestión de la Junta Directiva y es realizada por un tercero independiente.
- **Evaluaciones de pares para identificar oportunidades de mejora:** mide la gestión de sus pares para identificar oportunidades de mejora.

En línea con lo anterior, y con las mejores prácticas de gobierno corporativo, Tuya desarrolló en el 2021 con Kearney su evaluación 360°, exhaustiva, externa e independiente sobre el desempeño de su Junta Directiva como cuerpo colegiado, además de sus Comités de apoyo y la evaluación de pares. Esta evaluación mide los aspectos clave del desempeño y permite identificar fortalezas y áreas de mejora. Los resultados de dicha evaluación reflejan el esfuerzo y planes de mejora implementados en los últimos años, ya que de acuerdo con su concepto. **“Es un desempeño que supera los estándares, mejores prácticas y requisitos internacionales, y que en 5 de los 10 componentes evaluados está incluso alcanzando las mejores prácticas identificadas en la literatura especializada y en los casos de estudio líderes a nivel global”.**

## Políticas aprobadas por la Junta Directiva

La Junta Directiva en el ejercicio 2021 aprobó políticas y actualización de manuales, impartió lineamientos estratégicos y financieros y aprobó las políticas de sostenibilidad, ética e integridad, riesgo de crédito, mercado, liquidez, operacionales, SARLAFT, seguridad de la información y ciberseguridad relevantes de la Compañía, así como otros asuntos de su competencia.

## Remuneración Junta Directiva

Se aprobó el pago de honorarios, para el periodo comprendido entre abril de 2021 a marzo de 2022, para los miembros independientes de \$3.770.000 mensuales y para los miembros patrimoniales de \$1.671.000 mensuales. **102-35**

Para quien ejerza la presidencia de la Junta Directiva, en caso de ser un miembro de Junta Directiva Independiente se aprobó como honorarios la suma de \$4.315.000 mensuales y en caso de ser un miembro de Junta Directiva Patrimonial la suma de \$2.215.000 mensuales.

## Asistencia Junta Directiva

En 2021 la Junta Directiva tuvo 12 reuniones ordinarias con un promedio de asistencia del 94%.

### 102-18 Comités de Junta Directiva y principales actividades

#### Comité

##### **Comité de Auditoría:**

Se reunió en 7 oportunidades

#### Objetivo

Tiene como finalidad apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del sistema de control interno para la toma de decisiones en relación con el control y el mejoramiento de la actividad de la Compañía y sus administradores.

#### Principales actividades

Elaboró el informe que la Junta Directiva debe presentar a la Asamblea de Accionistas respecto del funcionamiento del Sistema de Control Interno. El informe del Sistema de Control Interno, que hace parte del informe de gestión, recoge las actividades realizadas por el Comité.

El Comité de Auditoría evaluó y/o conoció, entre otros, los siguientes aspectos:

### **Comité de Auditoría:**

Se reunió en 7 oportunidades

Adicionalmente, ordena y vigila que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, objetivos, metas y estrategias determinadas por la Compañía y que dichos procedimientos se enmarquen dentro de los objetivos del control interno, entre los cuales se encuentran la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad en los reportes financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

- El plan de trabajo y los informes presentados por la Auditoría sobre los avances de la planeación;
- El plan de trabajo y los informes sobre los principales asuntos revisados por la Revisoría Fiscal;
- Informes sobre el SAC, SARC y SARO; informes sobre Línea Ética;
- Informe sobre Código de Buen Gobierno, Código de Ética y Línea Ética;
- Informes periódicos sobre el estado de situación financiera de Tuya, estado de resultados integrales, transacciones con partes relacionadas y eventos significativos de los Estados Financieros;
- Borrador de los estados financieros del ejercicio 2021, con sus respectivas notas, y el borrador de la opinión del Revisor Fiscal sobre dichos estados financieros.

## **Comité**

### **Comité de Buen Gobierno 102-18:**

Se reunió en 1 oportunidad

## **Objetivo**

El principal cometido de este Comité es asistir a la Junta Directiva de TUYA en la supervisión del cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo que TUYA tiene establecidas, así como la revisión de los cambios que se pretendan hacer a las mismas. De igual manera el Comité apoyará a la Junta Directiva en aquellos asuntos relacionados con la determinación de las políticas de sucesión de la Junta Directiva y su remuneración.

## **Principales actividades**

- Aprobó el Informe de Gobierno Corporativo del año 2020.
- Los miembros del Comité de Buen Gobierno Corporativo, como miembros de la Junta Directiva, aprobaron la selección de AT Kearney como entidad independiente para llevar a cabo la evaluación del gobierno corporativo de Tuya.
- Igualmente, conocieron el informe de AT Kearney sobre la consultoría en materia de gobierno corporativo, las oportunidades de mejora identificadas y los planes de acción implementados.
- A partir de 2022 se incorporará en la agenda del Comité el tema de sostenibilidad.

## Comité

### Comité Financiero

Se reunió en 12 oportunidades

## Objetivo

El principal objetivo es servir de apoyo a la Junta Directiva para garantizar los indicadores de sostenibilidad financiera (ROE, ROA, Cobertura, Solvencia & liquidez) de Tuya. También debe gestionar y analizar los aspectos críticos del modelo de negocio:

## Principales actividades

- Se definieron las tablas de INP (Ingreso Neto Pronosticado) para el 1er semestre y 2do semestre del 2021.
- Se definió la nueva solvencia objetivo de Tuya al 15,08%, aumentando la cobertura de capital para incorporar las pérdidas inesperadas en adición a las pérdidas esperadas.
- Se estableció una metodología de para aumentar la asertividad en las estimaciones financieras para el reporte de BD2 con causaciones fijas de la participación en 10 de los 12 meses del año.
- Se presentó el ejercicio de pruebas de resistencia 2021, con resultados y transmisión satisfactorios.
- Se aprobó el plan financiero 2022-2024 de Tuya.

## Comité

### Comité de Riesgos

Se reunió en 13 oportunidades

## Objetivo

Tiene como función principal servir de apoyo en la aprobación, seguimiento y control de las políticas, lineamientos y estrategias para la administración integral de todos los riesgos de la Compañía, incluyendo la asignación de atribuciones y fijación de límites de actuación para las distintas áreas.

## Principales actividades

- Se realizó monitoreo mensual al apetito de riesgos y se definieron acciones para mantener los indicadores en línea con los límites definidos.
- Se evaluaron los resultados de los ejercicios de pruebas de estrés testing y los planes a activar en caso de la materialización de un escenario macroeconómico adverso.

## Comité de Riesgos

Se reunió en 13 oportunidades

Adicionalmente, apoya a la Junta Directiva en el conocimiento y comprensión de los riesgos que asumamos.

- Se revisaron y actualizaron los límites de apetito para riesgo de crédito, cibernético y de tecnología y se fijó un nuevo límite de apetito para la solvencia pasando de niveles del 10.5% al 15.08%, con el fin de asegurar un nivel de capital acorde al nivel de exposición en los riesgos del negocio.
- Se realizó un seguimiento estricto a la cobertura de provisiones y se establecieron límites y parámetros que garantizaran unos niveles acordes a las expectativas y al riesgo del portafolio.
- Se aprobó la actualización y optimización de la política de alineación de calificación de riesgo para los clientes que presentan obligaciones en otras entidades del sistema financiero.
- Se aprobaron diferentes políticas, modelos analíticos, y pilotos para una de las etapas del ciclo de crédito: otorgamiento, seguimiento y cobranzas. Estos ajustes se realizan con el fin de promover la adecuada selección y control proactivo de la exposición a este tipo de riesgo.
- En este mismo sentido se presentaron periódicamente, análisis de industria sobre las tendencias del mercado de crédito en Colombia.
- Se aprobaron consideraciones especiales y esquemas de monitoreo para la reactivación de la Circular Externa 026 de la SFC dado el fin de vigencia de las circulares relativas al PAD.

Se vinculó al comité un miembro experto en temas de seguridad de la información y ciberseguridad.

### **Comité de Riesgos**

Se reunió en 13 oportunidades

- Se aprobaron los riesgos operacionales de impacto crítico con sus respectivos planes de mitigación, según lo definido en la PAR (Política de Atribuciones de Riesgos).
- Se realizaron sesiones focalizadas para el seguimiento para los riesgos financieros: crédito, mercado y liquidez, así como para los riesgos operacionales, tecnológico, cibernéticos, transaccionales, de seguridad de información, continuidad del negocio y se evaluaron los riesgos estratégicos a los cuales se expone la Compañía.

### **Comité**

#### **Comité de Nombramientos y Retribuciones (Talento y Cultura)**

Se reunió en 5 oportunidades

### **Objetivo**

El principal cometido de este Comité es apoyar a la Junta Directiva en aquellos asuntos relacionados con la determinación de las políticas y normas para la selección, nombramiento, contratación y remuneración del Presidente y Vicepresidentes y en general, todo lo relacionado con el modelo de remuneración, planes de sucesión y talento de Tuya.

### **Principales actividades**

- Se aprobaron las propuestas para la reactivación, ampliación o creación de algunos beneficios como el Fondo Institucional y el modelo de compensación variable, así como el modelo de compensación para el comité directivo de acuerdo con el estudio realizado y el incremento salarial de todos los empleados para el 2022.
- Se aprobó la estrategia de Talento Humano de la Compañía, haciendo énfasis en la estrategia de fidelización de talento, relaciones laborales y negociación colectiva de trabajo, plan de sucesión y altos potenciales, así como los pilotos de trabajo flexible. También se abordaron los frentes de cultura y liderazgo, performance del talento, desarrollo y gestión del conocimiento, experiencia del empleado y calidad de vida.

## Comité

### Comité GAP

Se reunió en 12 oportunidades

## Objetivo

Tiene por objeto servir de apoyo en la adopción, implementación seguimiento y control de las políticas generales encaminados a la óptima gestión de activos y pasivos de Tuya y de las operaciones de tesorería e inversiones que se realicen.

## Principales actividades

Aprobación de diferentes límites y alertas para el control y monitoreo de la liquidez:

- Cumplimiento normativo en pagarés.
- Cumplimiento del encaje bancario.
- Coeficiente de Fondo Estable Neto (CFEN)
- Seguimiento a las inversiones en FICs

Desarrollo de la identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de tasa de interés del balance, a través de diversos informes desarrollados por el área de mercado y liquidez.

Aprobación del manual de inversión de la tesorería, que contiene las políticas generales en materia de inversión, mercados en los que puede actuar, roles y responsables, entre otros.

Análisis del impacto a la liquidez de las nuevas iniciativas, Viva Air, MAAS, Bajo monto, B2B.

Aprobación y seguimiento del piloto de tasa por nivel de riesgo para preaprobados Credicompras.

\*Aprobación del proceso de desmaterialización de 30.000 pagarés para asegurar el cumplimiento del 15% normativo en todo el año 2021.

Aprobación de los planes de ruta en caso de materialización de los límites y alertas del área de mercado y liquidez.

Aprobación de un modelo de cupos de tesorería para los fondos de inversión colectiva.

Análisis de riesgo país ante las elecciones presidenciales del 2022, seguimiento a los indicadores macroeconómicos más representativos de cara a la liquidez y fondeo.

# Equipo Directivo



## **Carlos Iván Villegas**

Presidente

Administrador de Empresas de la Universidad de Los Andes, con especialización en Mercadeo Estratégico del CESA; más de 20 años de experiencia en Mercadeo y Productos en Empresas Multinacionales de sector real y financiero. Actualmente líder del retail financiero más grande de Colombia.

**Tuya S.A. 5 años, Presidente**



## **Yury Valencia**

Líder Ecosistema Digital Abierto

Administradora de Negocios de Eafit, especialista en Finanzas y MBA del Tecnológico de Monterrey. Experiencia de más de 15 años en el sector financiero, en diseño e implementación de procesos de planeación estratégica tanto a nivel corporativo como de ecosistema, transformación digital y gestión de proyectos. Así mismo, experiencia en estructuración de sistema de gobierno corporativo, agilidad a escala, y creación de sistemas de gestión de riesgos financieros.

**Tuya S.A. 15 años, Líder Ecosistema Digital Abierto**



## **Felipe Castellanos**

Líder de COE Financiero, Administrativo y de Seguridad

Ingeniero Industrial de la ECI, con especialización en Gerencia Financiera, Magister en Administración en la PUJ y MBA de Temple University; con experiencia en el sector financiero de más de 21 años, liderando equipos financieros, proyectos, administrativos, seguridad y planeación con funciones estratégicas con alcance regional en multinacionales líderes del sector. Líder de procesos de valoración de proyectos para adquisiciones, fusiones y migraciones. Además, amplia experiencia en la implementación de planes acción para mejorar resultados financieros en temas tributarios, eficiencia, tesorería y simulaciones financieras.

**Tuya S.A. 3 años, Líder de COE Financiero, Administrativo y de Seguridad**



### **Paula Ángel**

Líder Equipo de Clientes

Administradora de negocios con Maestría en Dirección Comercial y Mercadeo y estudios en Gerencia del Servicio, Alta Dirección y Liderazgo. Con 22 años de experiencia en el sector financiero. Experiencia en el diseño y ejecución de estrategias de negocio, administración de productos, manejo de franquicias y alianzas a nivel nacional e internacional, implementación de estrategias, desarrollo de proyectos, y gestión de riesgos y definición de la estrategia de mercadeo.

**Tuya S.A. 4 años, Líder Equipo de Clientes**



### **Claudia Vélez**

Líder del COE Talento y Comercial

Administradora de Empresas y Especialista en Negocios Internacionales; con experiencia en sector financiero durante 31 años liderando equipos comerciales y de negocio enfocados a diferentes segmentos de clientes: Corporativos, Empresariales, Banca Privada, Pyme y Banca Personal. Experiencia en áreas de estrategia, segmentos, productos financieros. Así mismo áreas de Marketing y Talento Humano. Experiencia en tres procesos de fusión de compañías y miembro de 6 juntas.

**Tuya S.A. 3 años, Líder COE de Talento, Comercial y Experiencia**



### **Mariana Gallo**

Líder COE de Riesgos

Ingeniera administradora, con Maestría en Administración de Empresas, más de 15 años de experiencia liderando procesos de gestión de riesgos. Alta capacidad de ejecución, efectividad y pensamiento analítico, habilidades desarrolladas a través de la dirección de proyectos para la implementación de sistemas de administración y reportería de riesgos. Con especial interés en el diseño de estrategias para la gestión de riesgos financieros.

**Tuya S.A. 3 años, Líder COE de Riesgos**



### **Ana Eugenia Velásquez**

Líder CoE de Operaciones

Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector financiero en áreas de Tecnología, Comercial, Operaciones, Cobranzas, Crédito y Centro de Contactos. Lideró la implementación del proyecto de Tarjeta Éxito al interior de Sufinanciamiento que dio como resultado el nacimiento de Tuya. Actualmente lidera el COE de Operaciones compuesto por: Operaciones, Cobranzas y Centro de Contactos.

**Tuya S.A. 16 años, Líder CoE de Operaciones**



### **Juan Carlos Velásquez**

Líder COE Legal y de aseguramiento

Abogado, con alta experiencia en el sector financiero y asesoramiento en temas de carácter legal, con énfasis en derecho financiero, contractual, comercial y corporativo. Experiencia en asuntos relacionados con Secretaría General desde el año 1995. Cuenta con más de 27 años de experiencia en el sector financiero.

**Tuya S.A. 26 años, Líder COE Jurídico**



### **Ana Carolina Del Campo**

Líder Equipo de Pagos

Ingeniera industrial con Maestría en Gestión y Dirección Estratégica. Con experiencia en medios de pago y planeación estratégica. Conocimiento del negocio emisor y adquirente, estrategias de ciclo de vida, diseño de productos, rentabilidad de portafolios. Conocimiento en operaciones y sistemas de información gerencial.

**Tuya S.A. 4 años, Líder Equipo Medios de Pago**



### **Diego Gutiérrez**

Líder Equipo de Diversificación de Portafolio

Abogado especialista en Responsabilidad Civil y Seguros, con formación de Black Belt en metodología Lean Six Sigma, con más de 13 años de experiencia en el sector financiero, desempeñándose en diferentes roles (área Jurídica, Cobranzas y en Negocio) con una amplia visión del negocio.

**Tuya S.A. 13 años, Líder Equipo de Diversificación de Portafolio**



### **Paula Gallego**

Líder Equipo de Tecnología

Experiencia en dirección y gestión de tecnología, definición y ejecución de planeación estratégica de tecnología integrada al negocio, arquitectura empresarial, direccionamiento de equipos y análisis de inversiones de T.I. durante más de 15 años en los sectores de Educación, Seguros, Energía y Banca Retail. Entre 2016 y 2019 se desempeñó como CIO de InterColombia, principal transportadora de energía de Colombia.

**Tuya S.A. 2 años, Líder Equipo de Tecnología**



### **Isabel Cristina Zuluaga**

Líder COE de Analítica Avanzada

Ingeniera Financiera con Especialización en Estadística y Especialización en Gestión de Carteras, con más de 13 años de experiencia en el sector financiero. Durante los últimos 10 años enfocada en la línea de analítica con la habilidad de desarrollar y aplicar modelos estadísticos predictivos siendo un puente entre las necesidades de la compañía y las metodologías técnicas que apalancan las decisiones desde los frentes de gestión de riesgos y negocio, enfocándose en el conocimiento profundo del cliente.

**Tuya S.A. 4 años, Líder COE de Analítica Avanzada**



### **Natalia Serna**

Líder COE de Estrategia y Sostenibilidad  
102-20

Ingeniera Industrial de la Universidad de Antioquia con Especialización en Gerencia de Proyectos y Maestría en Gestión de la Innovación y el Conocimiento.

Cuenta con más de 13 años de experiencia desempeñándose en áreas de estrategia, proyectos e innovación. Se ha desempeñado en los últimos 4 años liderando el área de Estrategia en Tuya con foco en planeación y alineación estratégica, gobierno corporativo, la transformación hacia una organización ágil y la definición e implementación de la estrategia de sostenibilidad de Tuya.

**Tuya S.A. 4 años, Líder COE de Estrategia y Sostenibilidad**

---

# Buenas prácticas de *Gobierno corporativo*

## **Mecanismos para el manejo de conflictos de interés**

En Tuya somos conscientes de que los conflictos de intereses son inherentes a la naturaleza humana y reconocemos que su existencia no es por sí misma reprochable. No obstante, entendemos que el actuar en situación de conflicto de intereses, sin que éste sea revelado y administrado, puede conllevar a conductas inapropiadas y de allí que los mecanismos implementados para el manejo de dichos conflictos se enfocan en el llamado a la máxima prudencia en el actuar y en la adecuada revelación del conflicto y la abstención de participar en determinadas decisiones, en caso de ser necesario, atendiendo los lineamientos establecidos en el Código de Buen Gobierno y el Código de Ética y Conducta.

## Operaciones con partes relacionadas

Tuya promueve la realización de operaciones con vinculados solo cuando con el resultado de estas se pueda ofrecer un mejor servicio y mejores condiciones para clientes y consumidores, atendiendo las limitaciones establecidas en la ley. Estas operaciones se deben realizar, si es posible, tomando como referencia los precios de mercado, de lo contrario, se deben fijar las condiciones que consideren las sinergias entre las compañías. Tuya cuenta con un mapa de vinculados y un marco de actuación según los tipos de operaciones y su impacto, que se encuentra detallado en el Código de Buen Gobierno de la Compañía.

## Trato equitativo de los inversionistas

Tuya garantiza que sus accionistas sean tratados en igualdad de condiciones, teniendo en cuenta que cada accionista tiene los mismos derechos de acuerdo con la clase de acciones de la que sea dueño y el número de acciones que posea. Para garantizar este trato equitativo, Tuya ha definido lineamientos que buscan que los accionistas obtengan respuesta oportuna y completa a sus inquietudes, reclamos y solicitudes respecto de información relacionada con aquellas materias de divulgación obligatoria, información sobre gobierno corporativo y en general aquella información que no tenga alguna restricción de reserva o confidencialidad legal, estatutaria o contractual o que pueda ir en detrimento de los mismos intereses de Tuya.

## Arquitectura de control del emisor

Para Tuya la arquitectura de control es un elemento esencial del Buen Gobierno Corporativo que agrupa los aspectos relacionados con el Sistema de Control Interno y el Sistema de Administración de Riesgos. En este sentido, Tuya cuenta con un Sistema de Control Interno que se inspira en el conjunto de valores, principios y la filosofía de Tuya, y que se desarrolla a través de políticas, normas, componentes, procedimientos y comportamientos que permiten a la administración asegurar, de manera razonable, que a través de la incorporación de controles idóneos, suficientes y adecuados, los riesgos a los que se ve abocada Tuya en razón de sus actividades no afecten el cumplimiento de sus objetivos fundamentales y estratégicos.

Adicionalmente, Tuya ha implementado un Sistema de Administración de Riesgos que engloba la definición de políticas y lineamientos de riesgos, objetivos específicos para la administración de estos, la definición e implementación de los componentes del sistema (identificación, evaluación, medición, administración, monitoreo y reporte de los riesgos), la creación y seguimiento de un mapa de riesgos, así como los límites mínimos y máximos de exposición, entre otros.

En el marco del compromiso de Tuya de contar con un Sistema de Control Interno sólido que garantice la sostenibilidad de la Compañía, existen unos órganos encargados de monitorear la eficacia de la arquitectura de control, a saber: la Auditoría Interna, la Revisoría Fiscal y la Junta Directiva, quien a través de su Comité de Auditoría, revisa periódicamente los elementos y componentes de dicho Sistema con el fin de desarrollar los correctivos y mejoras que sean necesarias y la incorporación de los nuevos estándares nacionales e internacionales que regulen la materia.



## Sistema de *ética e integridad*

En Tuya promovemos y fomentamos la ética y la integridad como parte de nuestro compromiso en la construcción y consolidación de **una cultura corporativa transparente e íntegra y creemos firmemente en su gran aporte a la sostenibilidad de la Compañía.**

Estamos convencidos de que, a través de estas prácticas y compromisos, impulsamos **nuevas reglas para el buen gobierno corporativo**; protegemos la reputación de la Compañía, **salvaguardamos sus intereses y fortalecemos las relaciones de confianza** con nuestros grupos de interés.

A continuación, presentamos nuestro modelo del Sistema de Ética e Integridad:

## Sistema de Ética e Integridad



Como parte del mejoramiento continuo del Sistema de Ética e Integridad, durante el año 2021 se analizaron los principales estándares nacionales e internacionales de buenas prácticas en esta materia, con el fin de fortalecer los elementos existentes en la Compañía y construir un sistema integral adaptado a las características y necesidades propias de la misma, que aporta a la estrategia de sostenibilidad y a la competitividad del negocio.

Como resultado de lo anterior, consolidamos el modelo del Sistema de Ética e Integridad de Tuya, a través de importantes acciones, de las cuales resaltamos las siguientes:

- Se reforzó el modelo de Gobierno del Sistema de Ética e Integridad, donde se incorporaron **nuevos roles y responsabilidades** que garantizan una gestión transparente y responsable en la administración del sistema.
- Se fortalecieron **las políticas y procedimientos** que hacen parte de los pilares del Sistema de Ética e Integridad de la Compañía.
- Se identificaron **riesgos específicos** en materia de ética e integridad, lo que permite realizar gestiones focalizadas para la administración y gestión de dichos riesgos.

- La Junta Directiva y el Presidente de Tuya, mediante declaración escrita, reiteraron su compromiso con el **Sistema de Ética e Integridad y la cero tolerancia frente al fraude y demás actos que van en contra de los postulados éticos de la Compañía**, como parte de la gestión empresarial responsable que desarrolla Tuya; dicha declaración se encuentra publicada en la página web de la Compañía.
- Como parte del compromiso y acompañamiento a los colaboradores, la Compañía implementó un **canal de consultas y asesorías para orientar a los empleados** frente a posibles **dilemas éticos y aclarar inquietudes de lineamientos internos en materia de ética e integridad**.
- Comprometidos en promover y fortalecer una cultura orientada a la transparencia e integridad, se realizaron diferentes acciones de **sensibilización y capacitación a nuestros colaboradores**.

## Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas 102-17

Tuya cuenta con un Código de Ética y Conducta que constituye una declaración sobre los postulados que **rigen el comportamiento y la ética corporativa del equipo humano de la Compañía**, bajo los principios y valores que fundamentan su gestión con transparencia e integridad. El Código de Ética y Conducta se encuentra publicado en la página web de la Compañía.

Así mismo, en línea con los más altos estándares en materia de ética e integridad, Tuya cuenta con la **Línea Ética**, un canal de comunicación disponible para que empleados y terceros denuncien cualquier acto incorrecto, es decir, aquellas situaciones o conductas contrarias a los lineamientos y postulados éticos definidos por la Compañía.

Igualmente, se ha dispuesto un **canal de consultas éticas** a través de un correo electrónico, donde se orienta a los colaboradores en la toma de decisiones al enfrentarse a un dilema ético en el ejercicio de sus funciones y se aclaran las inquietudes frente a la interpretación o aplicación de lineamientos en materia de ética e integridad.

**Estos mecanismos se encuentran publicados en la intranet y el portal web de la Compañía y han sido difundidos a los colaboradores por diferentes medios.**

## Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción 205-1

La Compañía ha identificado **72 riesgos conductuales**, estos riesgos los gestionamos a través del Sistema de Ética e Integridad buscando evitar que dichos riesgos se materialicen, a través del fortalecimiento de la cultura de transparencia e integridad que caracteriza a la Compañía. Es importante aclarar que durante el año 2021 **no se presentaron casos relacionados con riesgos de soborno y corrupción al interior de Tuya.**

## Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción 205-2

Las comunicaciones enviadas en materia de ética e integridad, incluyendo políticas y procedimientos, son dirigidas a **todos los niveles de la Compañía**, lo que garantiza que el mensaje llegue a cada uno de nuestros colaboradores y a los diferentes grupos de interés.

Así mismo, la Compañía ha definido un **plan de formación para todos los empleados y terceros**. A continuación, se detallan los indicadores de formación en materia de ética e integridad:



*Declaración frente al  
compromiso con la ética e  
integridad.*



*Código de Ética y  
Conducta.*



*Línea Ética*

## Inducción corporativa

Curso Ética, Transparencia y Buen Gobierno	Número Total Empleados	Número Empleados que realizaron el curso	% Cumplimiento
	698	698	100%

## Capacitación anual a colaboradores

Curso Ética, Transparencia y Buen Gobierno	Número Total Empleados	Número Empleados que realizaron el curso	% Cumplimiento
	2.215	2.187	98,47%

## Capacitación anual a terceros

Curso Ética, Transparencia y Buen Gobierno	Número Total Terceros	Número Empleados que realizaron el curso	% Cumplimiento
	877	785	89.51%*

\*La diferencia corresponde en su mayoría a novedades que se presentaron con los terceros y una pequeña proporción a terceros que están pendientes de realizar la capacitación.

## Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas 205-3

Buscando afianzar una cultura organizacional basada en **los más elementales principios éticos y de transparencia** que garantizan un enfoque de prevención de potenciales conductas que no se ajusten a las normas internas y a la Ley, Tuya ha definido diferentes mecanismos y herramientas a través de su Sistema de Ética e Integridad, que nos han permitido gestionar y prevenir de forma exitosa la materialización de riesgos conductuales incluyendo la corrupción. Es así como en el año 2021 **no se identificaron o reportaron casos relacionados a corrupción.**

## Compromiso de Tuya frente a la competencia leal 206 -1

Para Tuya **la competencia leal es un elemento básico en las relaciones o negocios** en los que participe de forma independiente o en conjunto, con otras instituciones del mercado financiero y bursátil, buscando en todo momento que las actuaciones de la Compañía se compadezcan con la normatividad vigente, las sanas costumbres comerciales y el principio de la buena fe. Tuya fomenta la competencia leal en el mercado en el que ofrece productos o servicios, en aras de proteger en todo momento a las personas y entidades que intervienen en el mismo.

De otro lado, es importante hacer hincapié en que Tuya **no se ha visto inmersa en ninguna investigación o sanción que verse sobre prácticas restrictivas de la competencia o similares**, lo que permite evidenciar el compromiso de la Compañía frente a la competencia leal en el sector financiero. En línea con lo anterior, es importante precisar que para Tuya es **un imperativo el comportamiento y la ética corporativa de su equipo humano, los cuales se basan bajo los principios y valores que fundamentan su gestión con transparencia e integridad.**





# Dimensión Ambiental



En Tuya nos motiva **dejar una huella positiva en el mundo** y por esto trabajamos en la dimensión ambiental, por medio de la cual **cuidamos y protegemos el planeta**, a través del uso responsable de los recursos naturales, siendo responsables con el entorno y promoviendo una conciencia ambiental en nuestros colaboradores.

# Gestión de bajo *impacto ambiental*

Promovemos un bajo impacto ambiental a través del **consumo responsable de recursos naturales renovables o de bienes y servicios que derivan de nuestros procesos.**

**Subete**

Movilidad *sostenible*

El programa de movilidad sostenible nos lleva a aportar de manera significativa a la dimensión ambiental de la estrategia de sostenibilidad de Tuya y a nuestro propósito de crear valor compartido a la sociedad a través de los siguientes frentes:



Disminución del impacto ambiental a través de prácticas de movilidad seguras y sostenibles.



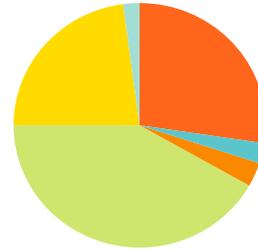
Contribuir a la calidad de vida y bienestar de nuestros colaboradores

# A continuación, nuestra gestión de movilidad sostenible en cifras para 2021:



## Usuario Registrados

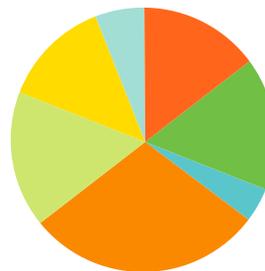
Usuarios registrados por modalidad Medellín



Carro Carro electrico Bicicleta Caminante Transporte Público Moto Taxi

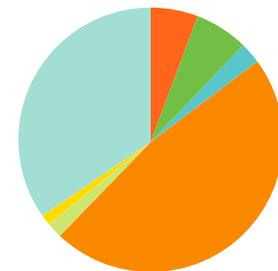
## Bogotá

Bicicleta  
 Bus  
 Caminante  
 Carro  
 Moto  
 Transmilenio  
 Taxi



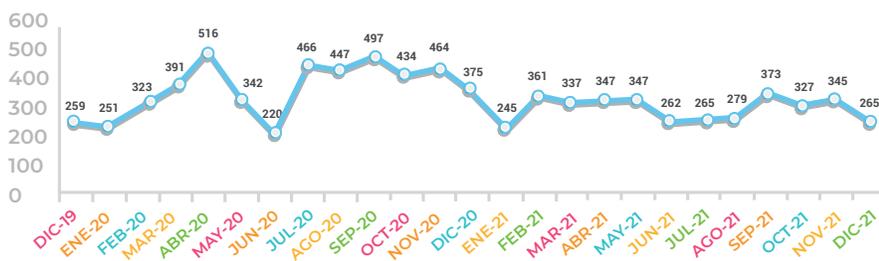
## Otras Ciudades

Bicicleta  
 Bus  
 Caminante  
 Carro  
 Mio  
 Taxi  
 Moto



## Datos empresa

Medellín: colaboradores hicieron uso de la app



Bogotá y otras ciudades: colaboradores hicieron uso de la app



## Indicadores de calidad de vida

Medellín	Bogotá	Otras ciudades
 <p><b>1156 kg</b> Emisores de CO2 por desplazamientos</p> <p><b>8627 kg</b> Emisores de CO2 por trabajo en casa</p>	 <p><b>216 kg</b> Emisores de CO2 por desplazamientos</p> <p><b>215 kg</b> Emisores de CO2 por trabajo en casa</p>	 <p><b>45 kg</b> Emisores de CO2 por desplazamientos</p> <p><b>67 kg</b> Emisores de CO2 por trabajo en casa</p>
<p><b>Equivalente a</b></p>  <p><b>441</b> Arboles nativos a sembrar</p>	<p><b>Equivalente a</b></p>  <p><b>15</b> Arboles nativos a sembrar</p>	<p><b>Equivalente a</b></p>  <p><b>4</b> Arboles nativos a sembrar</p>
 <p><b>\$1.982.400</b> Dinero ahorrado desplazamiento</p>	 <p><b>\$369.600</b> Dinero ahorrado desplazamiento</p>	 <p><b>\$76.800</b> Dinero ahorrado</p>
 <p><b>46</b> Horas ahorradas en desplazamientos</p>	 <p><b>9</b> Horas ahorradas en desplazamientos</p>	 <p><b>18</b> Horas ahorradas en desplazamientos</p>
<p><b>4 km</b> De trancón ahorrado</p>	<p><b>0,8 km</b> De trancón ahorrado</p>	<p><b>0,2 km</b> De trancón ahorrado</p>

Fuente: Try my Ride, datos Tuya 2021.

## Durante 2021 se implementaron las siguientes estrategias:

Despliegue del **Programa Súbete** a nivel nacional, que incluye toda una logística de formación y acompañamiento a los equipos de las diferentes ciudades del país con el fin de **movilizar la estrategia y descarga de la APP Try my Ride para el registro y publicación de recorridos por modalidad.**




**TRY MY RIDE**  
Comparte y Vive la Experiencia

A partir del **inicio del piloto de trabajo flexible**, se realizó una intervención directa a estos equipos con campañas tanto de **medición de reportes como de plan de premios** para los colaboradores registrados y con publicaciones de rutas.



Se realizaron actualizaciones de las encuestas del Plan Movilidad Empresarial Sostenible (MES) según la muestra requerida, con el fin de tener información actualizada de las diferentes modalidades de transporte de nuestros colaboradores.



Nuestra campaña de embajadores movilizó a diferentes líderes, buscando la incorporación de sus equipos a la estrategia y motivándolos a través del sorteo entre ellos, convirtiéndolos también el tema en un reto.

Se definió un plan de premios mensuales buscando tener el top de ganadores en cada modalidad, por publicaciones y puntos según el impacto en la disminución de emisiones de CO2, cruzando esta estrategia con recargas en TuyaPay para ganadores en cada modalidad. Adicionalmente, premiamos a los colaboradores con mayor compromiso realizando el sorteo de cinco bicicletas eléctricas cada una como parte de una estrategia diferente.



Finalmente, y como premio a nuestra labor, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá realizó reconocimiento a Tuya como una de las 10 mejores empresas embajadoras de la movilidad sostenible para el año 2021, reconocimiento que se llevó a cabo en el mes de noviembre y en la cual participaban 85 empresas.

En Tuya **cuidamos y protegemos**  
*nuestros recursos naturales,*  
porque el planeta es nuestro hogar.

Construimos una relación de armonía con nuestro entorno, creemos en el consumo responsable y consciente, porque el futuro no es desechable.

## Productos con componente *ecológico*



En Tuya somos conscientes de nuestro rol en la sociedad y de nuestro impacto ambiental como emisores de tarjetas, por ello, **somos partícipes en los aportes al cambio climático con la eliminación de plásticos de un solo uso.** En Tuya, a partir del 2021 tenemos medios de pagos (tarjetas de crédito físicas) fabricados con un 85% de material reciclado. De acuerdo con cifras de nuestro aliado Idemia, fabricante de tarjetas a nivel Latam, cuando **cambiamos un PVC estándar por un PVC reciclado estamos reduciendo en un 20% las emisiones de CO2, 50% consumo de agua y en un 75% consumo de energía,** lo que se traduce en sostenibilidad, al tener la misma durabilidad que los productos actuales, fácil integración al tener el mismo chip e igual personalización, con inclusión de pruebas ISO para garantizar el mismo nivel de calidad.

Cuando pensamos en nuevas alianzas, nos enfocamos en vincular esta buena práctica que impacta de manera significativa al medio ambiente, por esto, **la fabricación de nuevos productos como las tarjetas VIVA y Surtimayorista se realizaron en el 2021 con material 85% reciclado y actualmente están en circulación. Para el 2022 estamos apuntando a fabricar el 100% de nuestro portafolio con PVC reciclado.**



## *Digitalización de procesos*

En búsqueda de la constante evolución y transformación de los procesos y mediante herramientas de automatización como RPA (Robotic Process Automation), se automatizaron 16 procesos logrando reducir el tiempo de ejecución de estos procesos en un promedio de 76%, esto quiere decir que se liberaron de tareas manuales y repetitivas por otras que agreguen más valor a la persona y a la compañía. Adicionalmente estos procesos se ejecutan de una manera más rápida para lograr agilidad en los procesos y respuesta más oportuna a nuestros clientes.



Gestión de la sostenibilidad  
en nuestra cadena  
*cadena de abastecimiento*

La cadena de suministros de Tuya se caracteriza por tener un componente mayoritario en la contratación de servicios, entre los que se destacan actividades especializadas como **servicios de tecnología, telecomunicaciones, desarrollo de software, servicios de mantenimiento locativo y suministros para la operación del negocio 102-9.**

Una de las principales características de las actividades contratadas por Tuya es su alto componente en uso de **mano de obra calificada**, lo que destaca por contribuir a la **generación de empleo digno y de calidad.**

En Tuya nos apasiona generar oportunidades, por esta razón tenemos vinculados más de **850 proveedores con la Compañía**, de los cuales realizamos compras de manera recurrente a más de **555**, cuyo monto de compras anualmente supera los **\$250 mil millones.**



Aproximadamente el **91% de las compras de la Compañía se realizan a empresas locales** y el porcentaje restante a empresas por fuera del territorio colombiano.

Tenemos un interés genuino por dar **estabilidad a nuestros proveedores**, tanto laboral como económicamente y como muestra de ello contamos con un plazo de pago a proveedores en **máximo 30 días**, condición de pago muy inferior a los 60 días que exige la ley de pago a plazos justos para el 2021.

## Evolución de la cadena de suministros

Cómo parte de la transformación y evolución de la cadena de suministros de Tuya, en 2021 la actividad dejó de tener un enfoque netamente en el proceso de contratación y compras, para tener un alcance de abastecimiento con mayor foco en la gestión de proveedores con acciones cómo **102-10**:



Evaluación de riesgo de proveedores críticos.



Gestión y desarrollo de proveedores.



Evaluación de desempeño de proveedores.



Identificación de oportunidades de mejora de nuestros proveedores.



Mayor cercanía.



De esta manera buscamos crear **valor compartido a la sociedad** a través de la **construcción de vínculos de confianza y relaciones de largo plazo** con nuestros aliados para y aportar valor a las partes interesadas.



## Logros 2021 en la cadena de abastecimiento

En concordancia con los **principios y valores de Tuya**, definimos promover y divulgar el **"Código de buen Gobierno"** con nuestros proveedores, dando a conocer los lineamientos generales encaminados a otorgarles una adecuada **protección de sus derechos y trato equitativo**, así como las acciones de sostenibilidad que desde Tuya se declaran.

De la mano de nuestro consultor **KPMG**, iniciamos una serie de conversaciones con nuestros proveedores, como uno de nuestros principales grupos de interés, para conocer más de cerca sus **percepciones sobre la Compañía** y poder de esta manera definir **acciones encaminadas en mejorar nuestra gestión para brindar mayor estabilidad** en las relaciones.

**Promovemos la transparencia** con nuestros **proveedores a través de procesos de negociación (RFP – Request for proposals)** con invitaciones a varios oferentes en los que guardamos absoluta confidencialidad de las propuestas, cuyas evaluaciones están en cabeza de **equipos multidisciplinarios** para hacerlo de una manera objetiva.

# Metas para el año 2022

Adicional a la continuidad de las acciones anteriormente mencionadas, para el 2022 nos hemos **trazado acciones adicionales de manera consecuente con los valores de la Organización:**

## **Carta ética de proveedores:**

En la cual esperamos recoger todas aquellas acciones sociales, ambientales y de buen gobierno que promovemos entre nuestros proveedores, asegurando así que aquellos aliados que trabajan con Tuya se identifican con lineamientos responsables desde nuestra Estrategia de Sostenibilidad.

## **Eventos de proveedores:**

con el objetivo de mantener una relación transparente y clara con nuestros proveedores, iniciaremos unos eventos de proveedores en los que daremos a conocer buenas prácticas de trabajo y el enfoque de la Organización.

## **Colaboración con proveedores:**

queremos promover la colaboración con proveedores para facilitar todos los trámites administrativos de éstos en su relación con Tuya, por esta razón, en nuestros planes está brindar soluciones que faciliten sus trámites con la Compañía.

## **Identificar proveedores potenciales:**

a través de grupos colaborativos como Equipo de pares de abastecimiento, los cuales reúnen áreas de abastecimiento de las principales Organizaciones del país, pretendemos hacer parte de eventos de proveedores que nos permitan identificar pequeñas, medianas y grandes empresas con un potencial de trabajar con Tuya.



# Dimensión Económica



# Nuestra gestión *en cifras*

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



A 2021 cerramos con más de **2,8 millones de clientes**, de los cuales el **47%** son personas con ingresos inferiores a 2 SMMLV al momento de la vinculación. Brindamos acceso a más de 330 mil nuevos clientes, de los cuales el **10%** fuimos su primera oportunidad en el sector financiero.

---



Aprobamos **431.281 nuevas tarjetas** durante el año. Se alcanzó al cierre del ejercicio, un stock de **2.780.771 tarjetas**.

---



En el Grupo Éxito otorgamos **306.885 tarjetas**.

---



Cerramos el año con más de **17.000 establecimientos asociados de Tarjeta Éxito de marca privada**, las cuales tienen más de **66.800 puntos de venta**.

---



**Se aprobaron 120.840** Tarjetas de Crédito Alkosto.

---



En Tarjeta Alkosto cerramos el año con cerca de **5.600 establecimientos asociados**, los cuales tienen más de **40.500 puntos de venta**.

---



Cerramos el año con más de **3.500 tarjetas de Viva Air emitidas y más de 370 con Surtimayorista**.



Logramos una facturación superior a **\$5,6 billones**, lo que representa un crecimiento vs el **2020 de 26%**. De este valor **\$2.2 billones** se realizaron en tienda, **\$2 billones** fuera de tienda y **\$1,5 billones en avances**.

---



Los desembolsos del año en nuestro producto **CrediCompras alcanzaron la cifra de más de \$832.000 MM**, lo que significa un **crecimiento vs el 2020 de 239%**

---



Alcanzamos más de **805.000 usuarios en TuyaPay**, la billetera digital de Tuya, con un **crecimiento del 278% vs el 2020** y alcanzamos una facturación en 2021 de más de **\$11.600 MM con un crecimiento de más de 1.000% vs el 2020**.

---



Alcanzamos un crecimiento en las ventas digitales de tarjetas de crédito de más del **1.000% con respecto al cierre 2020 (5.174 vs 61.799)** y llegando a un total de cerca de \$70.000 MM desembolsados en créditos por el canal digital, con una participación del 7% del total de desembolsos de la Compañía, el cual a inicio del año era del 0%.

---



Nuestro saldo total de cartera, incluyendo créditos a empleados, fue de **\$3,61 billones**, lo que representa un **crecimiento del 18,97%** con respecto al cierre del 2020.

---



La cartera vencida de Tuya cerró el año 2021, por días de mora, con un indicador a **30 días del 6,64% (incluyendo créditos a empleados de Tuya)**, y por calificación, con un indicador en **B o superior del 12,82% (incluyendo créditos a empleados de Tuya)**, los cuales son propios de una operación cuya estrategia incluye un alto número de clientes que no han tenido mayor acceso a posibilidades de financiación por parte de entidades financieras.

---



Financiamos más de **230.000 pólizas de SURA**, más de **210.000 pólizas de CARDIF** y más de **10.000 Asistencias Integral Group Solution (IGS)**.

Las principales cifras de  
*nuestros estados financieros*  
cerraron a diciembre de 2021 en:



Activos totales:  
**\$3.859.513  
millones**



Pasivos totales:  
**\$3.318.185  
millones**



Patrimonio total:  
**\$541.328  
millones**  
Cerramos con una  
Solvencia de: **14,54%**.



Saldo de cartera de créditos vencida, por días de mora a 30 días:  
**\$240.147 millones, equivalente  
al 6,64% de la cartera de la Compañía**  
(incluyendo créditos a empleados).

Indicador de cobertura por calificación del **110%**



Saldo en CDT:  
**\$2.981.858  
millones**



Utilidad antes  
de impuestos:  
**\$ 82.713  
millones**



Utilidad neta:  
**\$53.631  
millones**



**GESTIÓN**  
*integral*  
**DE RIESGOS**

# Gestión integral *de Riesgos*

Durante 2021 la gestión de riesgos en Tuya mantuvo un enfoque especial en el cuidado de la salud financiera de nuestros clientes, a través de **estrategias de alivios financieros y recuperación de cartera**, que sumados a los esfuerzos por mantener niveles suficientes de liquidez y una adecuada administración de nuestros riesgos no financieros, nos permitieron mantener un perfil de riesgos en línea con las definiciones de apetito de la Compañía y **un adecuado balance entre la gestión de riesgos, la rentabilidad y la experiencia del cliente**.

Los modelos, políticas y metodologías, fueron actualizados para los distintos riesgos, 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 Compañía cuenta con **un adecuado esquema de gobierno de riesgos, a través del cual se articulan las diferentes líneas de defensa y se da cumplimiento a lo estipulado en los diferentes manuales de riesgo y a los lineamientos del Comité de Riesgos** que actúa como apoyo de la Junta Directiva en esta materia. Vale la pena resaltar que este Comité está compuesto por dos miembros de la Junta Directiva (uno de ellos con carácter de "independiente", miembros expertos en materia de gestión de riesgos y asuntos financieros y que durante este año **se incorporó un miembro adicional con experiencia en ciberseguridad y seguridad de la información** con el fin de continuar robusteciendo los modelos, metodologías y políticas relativas a este riesgo estratégico.

## A continuación, se presentan las principales iniciativas implementadas en 2021, en lo relativo a la gestión de riesgos:



Dada la finalización del Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD), desde septiembre, se retomó el esquema de alternativas de pago en el marco de la **Circular Externa 026 de 2017**, en la cual se establecen los lineamientos para el ofrecimiento de **modificaciones de cuotas y reestructuraciones con el fin de normalizar la situación financiera de los consumidores financieros**. El adecuado despliegue de este esquema, la implementación exitosa de estrategias de cobranza y recuperación de castigos y el buen comportamiento de pago de nuestros clientes, nos permitieron cerrar el año con un nivel de calidad de cartera acorde a las expectativas de la Compañía.



Emprendimos acciones oportunas en políticas y modelos de originación que han tenido un **impacto positivo en los niveles de aprobación tanto en canal físico como en online**, contribuyendo así a la adopción digital de productos financieros y a nuestro propósito de inclusión.



Se mantuvo un seguimiento estricto al riesgo de crédito y se constituyeron las provisiones que estimamos necesarias para **conservar un nivel de cobertura acorde a la exposición de la Compañía y al contexto macroeconómico**.



Se avanzó en la implementación de la **Circular Externa 025 de 2020** en materia de cambios al capítulo XXIII del SARO relacionados con la tercerización, capital por riesgo operativo y mayor detalle para el registro de eventos por riesgo operacional.



Se fortaleció la gestión de riesgo operacional a través de **herramientas y políticas que perfeccionan el ambiente de control interno**, entre ellas: la metodología para la gestión del riesgo de terceros, el aplicativo y el proceso de certificación de controles, la política para la definición y cierre de planes de mitigación y límites de apetito ligados a la solvencia de la Compañía.



De igual forma se implementaron **indicadores de apetito de riesgo** para la gestión de riesgo tecnológico y cibernético y metodologías que facilitan su valoración cuantitativa.



Con el fin de contribuir a la mejora del margen financiero se construyeron **metodologías de riesgo de tasa de interés y se fortaleció el sistema de alertas y sus correspondientes planes de ruta** en caso de materialización de los riesgos de mercado y liquidez.



Se actualizó el mapa de riesgos estratégicos de la Compañía a partir del análisis de elementos clave como son **los fundamentos del negocio, mega tendencias, tendencias del consumidor y las características internas de la organización**. Los riesgos estratégicos son entendidos como mecanismos de gestión de futuro e influyen de forma importante el desempeño organizacional. De esta manera se identificaron y priorizaron los riesgos estratégicos y emergentes que tendrán incidencia en el giro del negocio durante los próximos años y, por lo tanto, se consideran un insumo relevante en la formulación de la estrategia de la Compañía. Para dichos riesgos han sido asignados controles, responsables, e iniciativas necesarias para mitigar o aprovechar su impacto y ocurrencia.

Cabe resaltar, que en este contexto se hace una interpretación del riesgo no solo como amenaza, sino también desde la oportunidad que genera su adecuada gestión en el desempeño del negocio.

Entre los riesgos analizados los de mayor criticidad son el riesgo cibernético, las nuevas dinámicas sociales, políticas y macroeconómicas a nivel local y global y la diversificación de ingresos y fuentes de fondeo; riesgos que en su mayoría han sido mencionados en el informe de principales riesgos estratégicos que publica el Foro Económico Mundial para el sector.

# Riesgo 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 estos y cuando se produzcan reestructuraciones de los respectivos contratos.

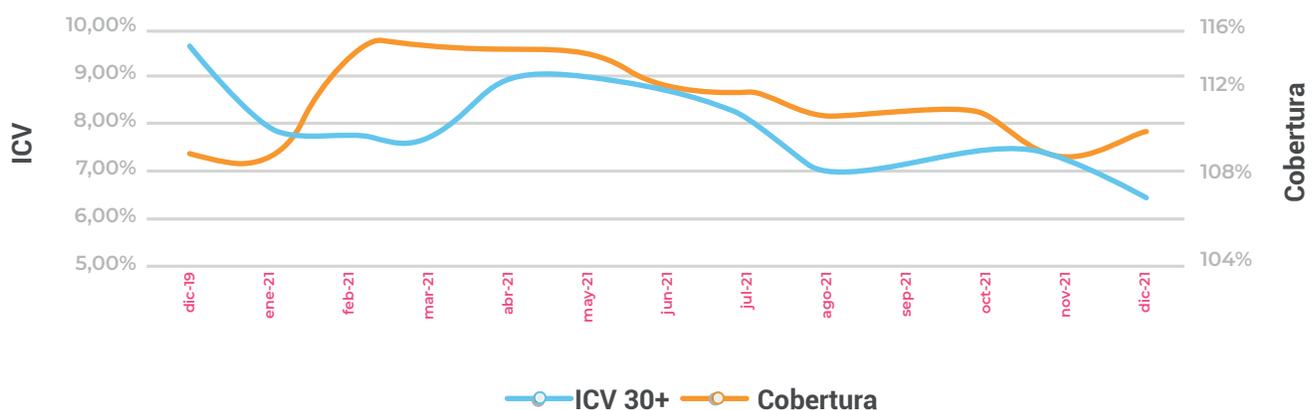
El saldo de cartera (incluyendo empleados) presentó un comportamiento creciente a lo largo del año, cerrando el mes de diciembre en **\$3,61 billones**, lo que representa un **incremento del 18,97% frente a diciembre de 2020**. Se destaca el crecimiento del producto de consumo no rotativo de la Compañía, el cual participa con un **23% del saldo del total del portafolio, ganando un 11% de participación frente al año anterior**, hecho que evidencia los buenos resultados de la estrategia de diversificación de ingresos.



Las acciones oportunas en políticas y modelos de originación han tenido un impacto positivo en la aprobación, alcanzando en los últimos meses del año, niveles similares a pre-pandemia. Las aperturas graduales y prudentes en la política de originación y mantenimiento del portafolio, han permitido mantener unas **cosechas de crédito inferiores al nivel de apetito definido por la Compañía**.

**Evolución mensual del índice de Cartera Vencida (ICV) mayor a 30 días y cobertura del saldo calificado en B o superior (B+).**

**ICV vs Cobertura 2020 - 2021**



Al cierre del mes de diciembre de 2021 el indicador de cartera vencida se ubicó en 6,64% (incluyendo créditos a empleados). **La cobertura del saldo calificado en B+, cerró en 2021 en 110%.**

El índice de cartera calificada en B o superior para el cierre de diciembre de 2021 se ubicó en **12,82%**. La buena dinámica de pago de nuestros clientes tanto en los productos de Tuya como con el resto del sistema financiero, la reactivación de la economía durante el segundo semestre del año y nuestras estrategias de cobranza nos permitieron **mantener los niveles de vencimiento controlados y por debajo de lo presupuestado.**

Después de la finalización del PAD y dada la reactivación de las alternativas de pago tradicionales, cerramos el año 2021 con un saldo castigado equivalente al **1,03% de la cartera**, proporción similar al promedio de 2019 y con niveles de rodamiento inferiores al 2020.

## Riesgo de *Mercado*

Durante el año 2021 la exposición al riesgo de mercado estuvo enfocada en reflejar el riesgo de las inversiones negociables o excedentes de liquidez. 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 y compras de CDT's en el mercado secundario.**

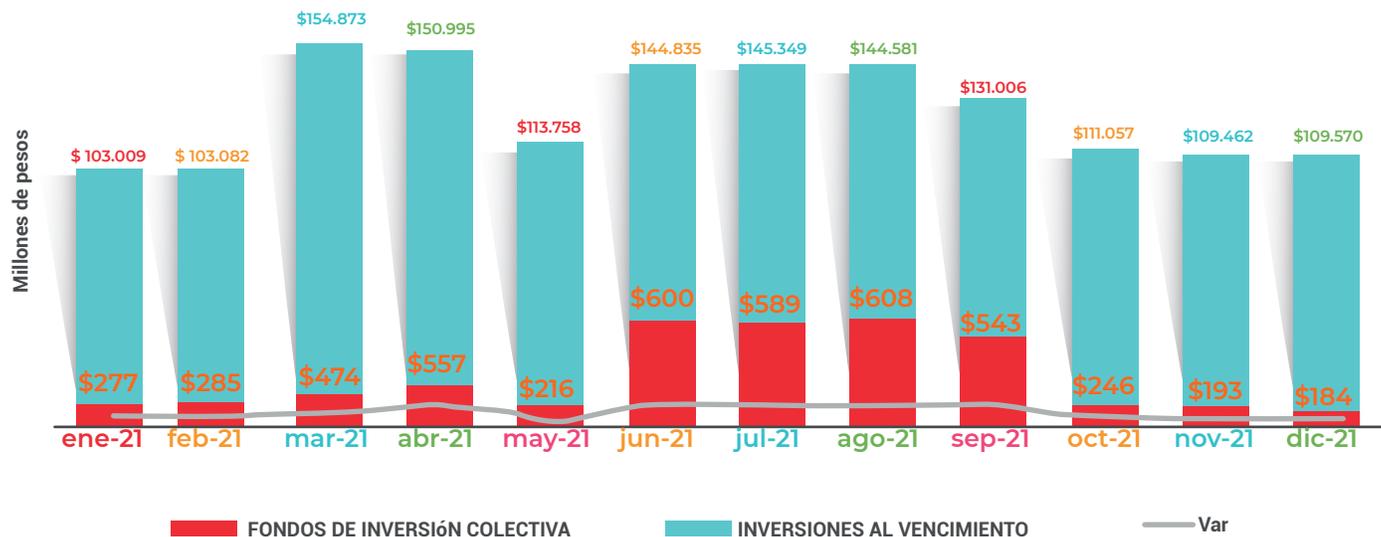
Se reportó diariamente a la Superintendencia Financiera el valor en riesgo calculado para el portafolio, el cual durante el año 2021 presentó un valor en **riesgo promedio mensual de \$398 millones**, un valor mínimo con respecto a la participación del portafolio dentro de los activos de la Compañía, si se considera que a diciembre 31 de 2021 corresponde **solo al 2,83% del total de los activos registrados a esa fecha.**



Al cierre del año **el portafolio estaba valorado en \$109.570 millones**, lo que significa una disminución del **-0,95% respecto al 31 de diciembre de 2020**, esto debido a una disminución en el monto requerido en títulos obligatorios TDA por **\$391 millones y al retiro de \$635 millones de los fondos de inversión colectiva**. Se cerró el año 2021 con un **VeR de \$184 millones**.

Durante 2021 se implementaron **sistemas de alerta para el monitoreo de las inversiones**, con el fin de generar acciones oportunas para optimizar la rentabilidad.

La siguiente es la evolución del portafolio de inversiones con corte mensual durante el año 2021 y el riesgo de mercado asociado al portafolio:



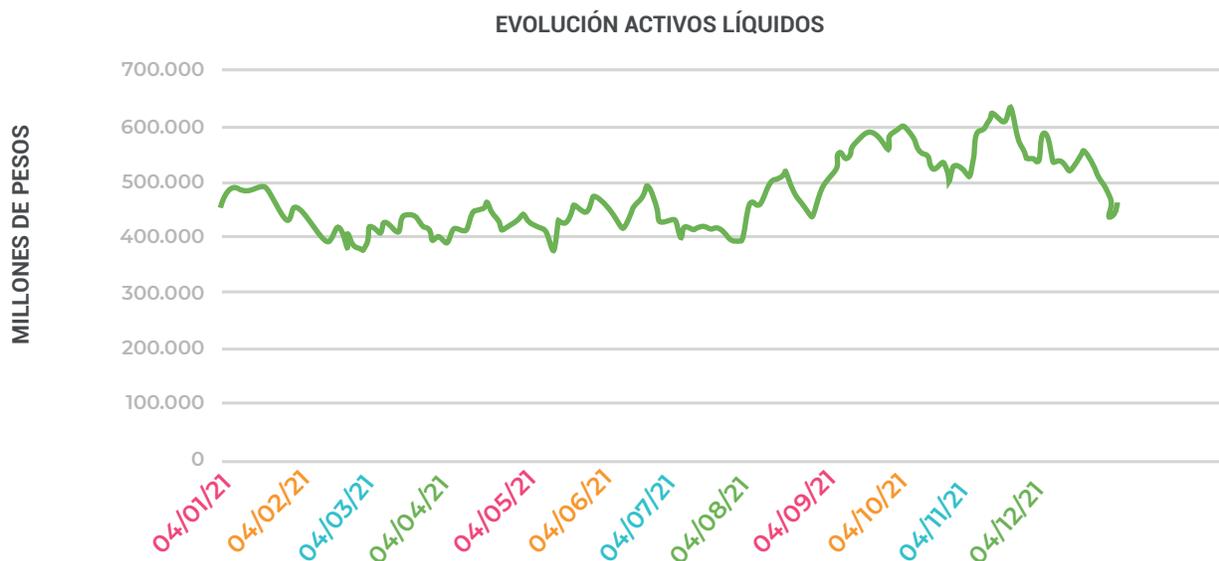
# Riesgo de *Liquidez*

Durante el año 2021 se realizó el análisis sobre el riesgo de tasa de interés en el balance al que está expuesto actualmente la Compañía y se continuó realizando un seguimiento al comportamiento de los principales rubros bajo la situación actual y analizando los principales impactos en los activos líquidos y días de efectivo de Tuya.

Adicionalmente, se actualizaron todos los niveles de los límites y alertas de liquidez para ajustarnos a la nueva normalidad, incluyendo dos nuevas alertas, el cumplimiento en los pagarés desmaterializados respecto a los pasivos hacia el público y las alertas sobre el coeficiente de fondeo estable neto (CFEN) que permiten hacer seguimiento a la liquidez de la Compañía. En este mismo sentido, se definieron los planes de ruta en caso de la materialización de alguna alerta.

La gestión de este tipo de riesgo se apoyó frecuentemente en la simulación de escenarios que permitieran asegurar la disponibilidad de recursos para la operación y la consideración de planes de acción frente a cada caso.

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 2021 el cubrimiento de los activos de alta calidad sobre el total de activos líquidos fue del 98,38%. Durante el año 2021 el promedio diario de activos líquidos fue \$475.642 millones, el saldo de cartera creció 19,04% y el saldo de captaciones aumentó 27,10%.



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.

De acuerdo con estos resultados del IRL a 7 y a 30 días, la Compañía mostró 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 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 cuarto trimestre de 2021, buscamos fortalecer las herramientas para la gestión de los riesgos, actualizando el aplicativo y el procedimiento para la certificación de los controles en la etapa de monitoreo, ampliando el alcance de la certificación a controles de procesos, iniciativas, terceros y activos tecnológicos, mejorando la experiencia de usuario, y al mismo tiempo generando mayores beneficios en la promoción de un ambiente de control adecuado con autogestión, autorregulación y autocontrol.



En ese mismo sentido, desde el Centro de Experticia (CoE) de Riesgo Operacional y de Riesgo Tecnológico y Cibernético, se continúa midiendo el Indicador de salud de riesgo operacional, el cual refleja la gestión del riesgo en cada uno de los equipos de la Compañía. Durante este año y con el propósito de tener una medición que fortalezca el ambiente de control, se realizaron ajustes en la estimación del indicador, incluyendo aspectos como la documentación y actualización de los procesos y el adecuado funcionamiento de los controles.

El equipo de riesgo operacional, durante el 2021, emprende un camino para consolidarse bajo un **esquema de rol consultor**, realizando seguimiento a los diferentes equipos de trabajo, a través de la participación en iniciativas, acompañamiento en todo el ciclo del riesgo y realizando una **profundización en aspectos claves como la estrategia de validación de identidad**.

A propósito de la entrada en vigor de la circular externa 025 de 2020, y para evolucionar la madurez del apetito de riesgo operativo, en sinergia con el equipo financiero, se realiza un modelo para asociar y vincular los niveles de apetito de riesgo operativo con los niveles de solvencia objetivo definidos por Tuya, **identificando el impacto y efecto que los eventos de riesgo operacional tienen en el cálculo de los márgenes de solvencia y patrimonio técnico de Tuya**. De igual forma se implementan indicadores de apetito de riesgo cuantitativo para la gestión de riesgo tecnológico y cibernético, asociados a disponibilidad tecnológica, vulnerabilidades no tratadas y cultura de ciberseguridad, con el fin de **monitorear los efectos económicos que tienen estos eventos en la salud financiera de la compañía y actuar proactivamente ante alertas identificadas**.

Finalmente, como parte de **la transformación metodológica**, durante el año se robustecen las metodologías relacionadas con la gestión de riesgos de proveedores desde **la etapa de contratación y durante la relación contractual**. Así como, políticas y procedimientos que optimizan la gestión y cumplimiento de los planes de mitigación, permitiendo que las incidencias o brechas de los riesgos sean **efectivamente gestionadas**. **A su vez se implementa una metodología como servicio al equipo de ciberseguridad que permite calcular el retorno sobre la inversión en controles de seguridad.**

El mapa de riesgos operacionales de Tuya se encuentra compuesto en

**93%**

por riesgos tolerables (**el umbral más bajo de apetito individual definido**).

**5%**

de los riesgos son de calificación de riesgo moderada.

**2%**

corresponden a una calificación de riesgo crítico dada una cuantificación de exposición alta.

El mapa de riesgos tecnológicos y cibernéticos de Tuya se encuentra compuesto en

**48%**

por riesgos tolerables.

**23%**

de los riesgos son calificación intermedia.

**19%**

de los riesgos corresponden a riesgos moderados (**media**).

**9%**

de los riesgos corresponden a una calificación de exposición crítica.

Vale la pena mencionar que la proporción de riesgos críticos en la Compañía, representan un nivel inferior a los estándares de industria.

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.

**Los eventos de Riesgo Operacional en Tuya**, se gestionan a través de **diversas herramientas y con la participación y compromiso** de todos los equipos de la organización.

Durante todo el año y de manera mensual, **se realiza el registro tanto de eventos de carácter económico**, es decir, aquellos que afectan el estado de resultados, **como de eventos de carácter no económico**, al no tener impactos directos en la contabilidad y estado de resultados de Tuya, en concordancia con la normatividad vigente y buenas prácticas de la industria.

La información de los eventos materializados es obtenida mediante diferentes medios, como **el reporte directo de la primera línea de defensa y la revisión de las cuentas contables específicas de Riesgo Operacional**.

La composición de los eventos de riesgos operacional de tipo económico corresponde en un **81%** a **eventos de fraude en originación y fraude transaccional** y el **19%** restante, a otros tipos de **eventos materializados relacionados con fallas en la ejecución de procesos**.

Durante 2021, las pérdidas económicas alcanzaron un monto de **\$8,797 millones**, registrándose un incremento respecto al año anterior, principalmente por el aumento en **diferentes tipologías de fraude, el incremento en transacciones virtuales y la mayor dinámica del negocio**. En todo caso, este nivel de pérdidas económicas es acorde a los límites de apetito definidos por la compañía **para fraudes y materialidad**.

Como estrategias para la prevención de los eventos materializados, desde el equipo de Riesgo Operacional, **se impulsan diferentes acciones que resultan del monitoreo y seguimiento continuo tanto a los eventos recurrentes como a eventos inesperados o esporádicos**.



# Riesgo *Transaccional*

Con el fin de fortalecer la estrategia para la gestión integral del fraude, **la Compañía centralizó en la Dirección de Seguridad**, los procesos de gestión de fraudes, autenticación y validación de identidad.



**Los indicadores más relevantes de la gestión de fraudes como:** puntos base, falso positivo e indicadores de la operación, presentaron un buen desempeño durante el año, comparados con los resultados obtenidos por la industria. A continuación, los resultados de dicha gestión:

- Cerramos 2021 con 10 puntos base, mientras que la industria se encuentra en 23 pb.
- El falso positivo cerró en 8:1 resultado satisfactorio teniendo en cuenta que el indicador de la industria en general es de 10:1.
- Prevención de fraudes por \$2.631 millones
- Protección de cupos por \$23.106 millones
- 96% de efectividad en la respuesta a las llamadas para posibles reclamaciones de fraude
- ANS de un 97%, la oportunidad de atención de las alertas de prevención de fraudes.

**Para el 2021 avanzamos en el desarrollo e implementación de proyectos** permitiéndonos **robustecer nuestra estrategia de seguridad**, buscando mantener el equilibrio entre ésta y la experiencia de nuestros clientes. Por esto, venimos avanzando en la implementación de herramientas para la validación de identidad, con el fin de apalancar los procesos de originación a través de canales digitales, asimismo, hemos avanzado en herramientas de **biometría comportamental y autenticación adaptativa**, evolucionando de factores de autenticación estáticos, como la clave, a otras validaciones vinculadas al entorno del cliente y salubridad de los dispositivos con los que interactúa para el uso de sus productos, permitiéndonos tener en cuenta factores como la geolocalización del cliente, velocidad de tipeo y **otro tipo de comportamientos e información que nos pueda ser útil para frenar el fraude e ir a la vanguardia de la tecnología creada para la protección de nuestros clientes.**

## *Gestión adelantada* en materia de Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – **SARLAFT**

Con el propósito de continuar fortaleciendo el SARLAFT, y conscientes de la importancia de administrar adecuadamente estos riesgos al interior de Tuya, se efectuaron diversas acciones como parte del mejoramiento continuo a este Sistema. A continuación, resaltamos las principales gestiones realizadas durante el año 2021:



Participación activa del equipo de Cumplimiento SARLAFT en las iniciativas, alianzas y proyectos estratégicos de la Compañía, con el propósito de **identificar oportunamente los riesgos LAFT**, generando recomendaciones que contribuyeron significativamente a la toma de decisiones y garantizando la implementación de controles para la mitigación de dichos riesgos.



Se finalizó satisfactoriamente la implementación de **las modificaciones incorporadas en la Circular Externa 027 de 2020**, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, la cual modificó la Circular Básica Jurídica, que regula el SARLAFT, dando cumplimiento oportuno al plazo establecido por el regulador y garantizando una correcta aplicación de las nuevas disposiciones emitidas en esta materia.



Como parte del fortalecimiento permanente y continuo de la fase de control del SARLAFT, se realizó **una intervención integral a los monitoreos implementados**, atendiendo a las necesidades actuales del entorno y de nuestra Compañía, con el fin de garantizar la efectividad de los modelos. Estos monitoreos nos han permitido la detección de alertas en materia de LAFT, así como su adecuada gestión y reporte a las autoridades competentes.



En el marco del fortalecimiento de las políticas y procesos para la actualización de información de clientes, **se diseñaron e implementaron importantes estrategias en esta materia**, lo que permitió cumplir con los indicadores y metas propuestas por la Compañía, apalancando así la entrega de soluciones financieras a la medida para nuestros clientes, y al mismo tiempo, mitigando riesgos legales en materia de conocimiento del cliente.



Reconociendo la importancia de continuar consolidando una cultura orientada a la prevención del riesgo de LAFT como factor de éxito para la mitigación de estos riesgos al interior de la Compañía, se desarrolló **un plan de sensibilización y capacitación** que incluyó: (i) capacitación virtual para todos los colaboradores; (ii) tercera edición de la semana de cumplimiento; y (iii) capacitaciones dirigidas al área comercial.

Continuamos firmes en el propósito de seguir consolidando el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de Tuya, como parte fundamental en la responsabilidad empresarial, gestionando adecuadamente este riesgo.

# Así aportamos a los ODS en Tuya en 2021

## Dimensiones de la estrategia de sostenibilidad

Social

## Acciones

### Inclusión financiera responsable:

- Lanzamiento de la Tarjeta Club del Comerciante Mastercard para llegar a los clientes profesionales atendidos por Surtimayorista; acompañando su cotidianidad y entendiendo sus necesidades.
- Lanzamiento del crédito de bajo monto para personas que no tienen experiencia en el sector financiero, al cierre del 2021 tenemos un acumulado de \$1,600 MM desembolsados, incluyendo en el sistema a 466 clientes.
- Cerca del 47% de nuestros clientes corresponden a personas con ingresos iguales o inferiores a 2 SMMLV al momento de la vinculación.
- Cerca de un 53% de nuestros clientes son mujeres.
- Evolucionamos de medir la inclusión financiera desde el acceso a incluir uso, calidad y uso digital.
- Programa de Educación Financiera "Cuentas con Tuya"

### Bienestar y satisfacción para empleados:

- Generación de empleo digno y de calidad para más de 2700 empleados y en 2021 se generaron 310 nuevos empleos con condiciones laborales y un portafolio de beneficios que supera ampliamente lo establecido por la Ley.
- Aplicación de 1.000 esquemas de vacunación adquiridos por Tuya y distribuidos Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Villavicencio, Pereira y Bucaramanga

## ODS



## Dimensiones de la estrategia de sostenibilidad

Social

## Acciones

- Con el objetivo de seguir reconociendo el buen trabajo de todos los equipos, los accionistas de Tuya definieron la entrega de una bonificación variable anual a todos los colaboradores por el cumplimiento de las metas de rentabilidad y utilidad operativa de la Compañía.
- Cerca del 65% del equipo de trabajo de nuestra Compañía son mujeres y el 79% Milenials lo que demuestra el compromiso de Tuya con la diversidad e inclusión.

### Responsabilidad social:

- Contribución a la nutrición de los niños del país a través de las causas sociales de la Fundación Éxito.

## ODS

## Dimensiones de la estrategia de sostenibilidad

Gobierno corporativo

## Acciones

### Gobierno corporativo sólido y alta referencia comprometida con la sostenibilidad:

- Inclusión del tema de sostenibilidad en el Comité de buen gobierno y Junta Directiva.
- Elaboración de la Política de sostenibilidad.
- Definición de grupos de interés.
- Primer análisis de materialidad.
- Incorporación de criterios ASG en el Informe de gestión.
- Resultado de la evaluación de desempeño de la Junta Directiva, realizada por un tercero independiente, que supera los estándares, mejores prácticas y requisitos internacionales.

## ODS



## Dimensiones de la estrategia de sostenibilidad

Ambiental

## Acciones

### Bajo impacto ambiental:

- El plástico de las tarjetas de crédito está fabricado con un 85% de material reciclado.
- Programa de movilidad sostenible.

## ODS



## Dimensiones de la estrategia de sostenibilidad

Económica

## Acciones

### Promover el desarrollo sostenible del país:

- Profundizamos la relación con nuestros principales aliados como el Grupo Éxito y sus negocios, además de fortalecer la oferta de valor y nuevos canales digitales para nuestros clientes de la Alianza Tarjeta Alkosto.
- Desarrollar tres nuevas alianzas con Recaudo Bogotá, Viva Air y Surtimayorista fortaleciendo nuestro modelo de negocio B2B2C, estando en la cotidianidad de los clientes y permitiendo que sus clientes tengan acceso formal a los servicios financieros.
- El 91% de las compras de la Compañía se realizan a empresas locales

## ODS



# Constancias



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 2021 tiene reconocido en sus estados financieros un impuesto diferido activo por valor de \$35.853 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.



Se realizó seguimiento al estado de la siniestralidad 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 y Conducta 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.

The background is a solid red color. It features several large, abstract, wavy shapes in yellow and cyan. One yellow shape is at the top right, another yellow shape is at the bottom, and a cyan shape is on the left side. The word "tuya" is written in the center in a white, cursive font.

*tuya*



En lo relacionado con requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información para la prestación de servicios, los cuales están establecidos en la Circular Externa 029 de 2014, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Compañía se encuentra en cumplimiento de dichos requerimientos. 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 2021.



Igualmente, cabe mencionar que la Compañía finalizó de forma satisfactoria el plan de trabajo definido para dar cumplimiento a los aspectos mencionados en Circular Externa 029 de 2019, la cual estableció como fecha límite de cumplimiento el mes de diciembre de 2021.



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 y Conducta, 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.



Aspectos previstos en el artículo 5.2.4.2.2. del Decreto 2555 de 2011, modificado por el Decreto 151 de 2021, y en la Circular Externa 031 de 2021 de la Superintendencia Financiera de Colombia, para los informes periódicos de fin de ejercicio, se encuentran contenidos en el presente informe de gestión y algunos se encuentran contenidos en las notas a los Estados Financieros o sus anexos, los demás aspectos serán incluidos en los informes correspondientes al año 2022.



## *Agradecimientos*

Agradecemos profundamente el apoyo de nuestros clientes y el compromiso de los colaboradores y sus familias, por habernos acompañado a sortear las condiciones retadoras de 2021 y brindarnos su incondicionalidad, lo que nos impulsó a continuar entregando siempre lo mejor.

Igualmente, agradecemos a nuestros Accionistas por confiar en Tuya, apoyarnos en la toma de decisiones enfocadas en la sostenibilidad de la Compañía y el bienestar de empleados y clientes.

Cordialmente,  
LUZ MARÍA VELÁSQUEZ ZAPATA  
MARÍA CRISTINA ARRASTÍA URIBE  
DIEGO MEDINA LEAL  
RUY BARBOSA  
JACKY YANOVICH MIZRACHI  
CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ  
JUAN LUIS ARISTIZÁBAL VÉLEZ  
CARLOS ARIEL GÓMEZ GUTIÉRREZ  
SANTIAGO ALDANA SANÍN  
Junta Directiva

CARLOS IVÁN VILLEGAS RODRÍGUEZ  
Presidente

# Anexos

## Tabla responsabilidad social empresarial

Dando cumplimiento a lo dispuesto por la Ley 1328 de 2009 artículo 96 y al Decreto 2555 de 2010, reportamos las iniciativas realizadas durante el 2021 en materia de responsabilidad social empresarial.

Área de apoyo	Nombre del programa	Breve descripción del programa y actividades	Breve descripción del tipo de población beneficiada	Fecha de inicio	Fecha de fin	Valor iniciativa	Beneficiados
Educación	Donación televisores y puff a Fundación Éxito	<p>Con el objetivo de contribuir con herramientas que permitan a la Fundación Éxito fortalecer sus causas sociales con su red de fundaciones, Tuya donó a dicha fundación televisores y puff de segunda que se encontraban en buen estado y que la Compañía ya no utilizaría.</p> <p><b>Se donaron:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 televisores de 32"</li> <li>• 1 televisor de 40"</li> <li>• 29 puf XL</li> </ul>	La Fundación Éxito entregó los televisores y puff a la Fundación Ratón biblioteca, con el propósito de contribuir a mejorar los espacios lúdicos y de lectura para niños y niñas menores de 5 años, donde se abordan procesos educativos con población de primera infancia.	20/12/2021	20/12/2021	Al ser una donación de activos de segunda, estos no tienen valor en libros.	140 niños y niñas menores a 5 años.
Nutrición	Campaña donación de Puntos Colombia de Tuya a Fundación Éxito	<p>En alianza con Fundación Éxito y Puntos Colombia realizamos una campaña para invitar a donar los Puntos Colombia de los colaboradores y clientes para ayudar a la nutrición de los niños y niñas del barrio el Pozón en Cartagena de la Fundación Éxito.</p> <p>Tuya se unió a esta actividad donando sus Puntos Colombia, adquiridos por las tarjetas corporativas.</p>	Población del barrio el Pozón en Cartagena con dificultades económicas para acceder a una alimentación altamente nutricional, en su mayoría niños y niñas.	15/11/2021	30/11/2021	<p><b>Colaboradores de Tuya:</b> 15.000 Puntos Colombia</p> <p><b>Clientes Tuya:</b> 66.000 Puntos Colombia</p> <p><b>Tuya:</b> 407.000 Puntos Colombia</p> <p><b>Total Puntos Colombia:</b> 488.000 Puntos Colombia</p>	37 familias, de 4 integrantes cada uno. Es decir, a 148 personas

Área de apoyo	Nombre del programa	Breve descripción del programa y actividades	Breve descripción del tipo de población beneficiada	Fecha de inicio	Fecha de fin	Valor iniciativa	Beneficiados
Nutrición		Entrega de un paquete de alimentos altamente nutricionales que contribuyen al crecimiento sano de niños y niñas.					
Nutrición	Campaña donación mensual de empleados	Programa en el cual los colaboradores se vinculan de manera voluntaria a través de una donación mensual por la nutrición infantil, el valor que ellos asignen será descontado automáticamente de la nómina de manera indefinida o hasta que ellos así lo definan.	Niños y niñas menores de 5 años y madres gestantes que por su estado nutricional y su nivel de vulnerabilidad son escogidas por las instituciones aliadas expertas en atención integral a la niñez y las alcaldías y gobernaciones.  Se entregaron paquetes de alimentos altamente proteicos a familias, de 4 integrantes cada uno	01/01/2021	31/12/2021	\$ 7.583.000	99 familias, de 4 integrantes cada uno, es decir a 396 personas
Nutrición	Campaña donación puntual de empleados en torno al Mes por la Nutrición	Programa en el cual los colaboradores hacen un aporte puntual por el valor que ellos definan, el cual será descontado automáticamente desde nómina por fin de año	Niños y niñas menores de 5 años y madres gestantes que por su estado nutricional y su nivel de vulnerabilidad son escogidos por las instituciones aliadas expertas en atención integral a la niñez y las alcaldías y gobernaciones.	10/08/2021	13/08/2021	\$100.000	2 familias, de 4 integrantes cada uno, es decir a 8 personas
Inclusión social	Apoyo al calendario anual de Best Buddies Colombia	La Fundación Best Buddies trabaja para generar oportunidades de vida incluyentes para la población con discapacidad intelectual a través de alianzas de valor agregado, Tuya apoya anualmente su iniciativa de calendario anual para aportar en algo a su causa.	Población con discapacidad intelectual	08/11/2020	08/11/2020	\$ 15.000.000	560 amigos del alma (personas con discapacidad intelectual que hacen parte de los programas de la Fundación)

## Índice de contenidos GRI

Contenido GRI	Nombre del contenido GRI	Respuestas/ Capítulos
102-1	Nombre de la organización	Tuya S.A.
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Quienes somos
102-3	Ubicación de la sede	Calle 4 Sur #43A-109 Medellín Colombia
102-4	Ubicación de las operaciones	Quienes somos
102-5	Propiedad y forma jurídica	Quienes somos
102-6	Mercados servidos	Quienes somos
102-7	Tamaño de la organización	Quienes somos
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Gestión del talento humano
102-9	Cadena de suministro	Gestión de sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	
102-12	Iniciativas externas	Quienes somos
102-13	Afiliación a asociaciones	
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Carta Carlos Villegas
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	Quienes somos
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Sistema de ética e integridad
102-18	Estructura de gobernanza (Junta Directiva, Comités de JD Administración)	Junta Directiva
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Creando valor a la sociedad desde el negocio
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Junta Directiva
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	
102-35	Políticas de remuneración	
102-40	Lista de grupos de interés	Creando valor a la sociedad desde el negocio
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	En 2021 el 1,95% de empleados cubiertos en los acuerdos de negociación colectiva.

Contenido GRI	Nombre del contenido GRI	Respuestas/ Capítulos
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Creando valor a la sociedad desde el negocio
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Tuya no presenta estados financieros consolidados porque no tiene inversiones en compañías que puedan ser catalogadas como filiales o subsidiarias
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	Los contenidos del Informe se definieron de acuerdo con los temas abordados en la estrategia de sostenibilidad y temas regulatorios
102-47	Lista de temas materiales	Creando valor a la sociedad desde el negocio
102-48	Reexpresión de la información	Es la primera vez que se reporta bajo metodología GRI
102-49	Cambios en la elaboración de informes	Es la primera vez que se reporta bajo metodología GRI
102-50	Periodo objeto del informe	1 de enero a 31 de diciembre de 2021
102-51	Fecha del último informe	2020 fue el último Informe de gestión de Tuya, en 2021 es la primera vez que se reporta bajo metodología GRI
102-52	Ciclo de elaboración de informes	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Natalia Serna Líder de Estrategia y Sostenibilidad Tuya
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Metodología utilizada para la construcción del informe
102-55	Índice de contenidos GRI	Se elabora utilizando la metodología bajo la versión Estándar GRI.
102-56	Verificación externa	Por ser la primera vez reportando bajo metodología GRI no se realiza verificación externa
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	Gestión del talento humano
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	Gestión del talento humano

Contenido GRI	Nombre del contenido GRI	Respuestas/ Capítulos
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Sistema de ética e integridad
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Sistema de ética e integridad
205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Sistema de ética e integridad
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	Sistema de ética e integridad
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	El 5.34% de las mujeres y el 8.17% de los hombres total empleados en Tuya, finalizaron su relación laboral con nuestra Compañía en el 2021.
401-2	Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Gestión del talento humano
401-3	Permiso parental	Gestión del talento humano
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	Gestión del talento humano
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Gestión del talento humano
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Gestión del talento humano
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	0 casos de discriminación en 2021
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	Protección datos personales
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Durante el año 2021 a Tuya le fue notificada la imposición de una sanción por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC, por un presunto incumplimiento de la regulación vigente en materia de Protección de Datos Personales. La Compañía interpuso los recursos de reposición y apelación que proceden y se encuentra a la espera de la decisión final de la SIC.

Contenido GRI	Nombre del contenido GRI	Respuestas/ Capítulos
<b>FS13</b>	Puntos de acceso en zonas poco pobladas o económicamente desfavorecidas	Inclusión financiera y digital
<b>FS14</b>	Iniciativas para mejorar el acceso a servicios financieros para personas desfavorecidas	Inclusión financiera y digital
<b>FS15</b>	Políticas para el diseño justo y la venta de productos y servicios financieros	Inclusión financiera y digital
<b>FS16</b>	Iniciativas para mejorar la educación financiera por tipo de beneficiario	Educación Financiera