



INFORME DE LA JUNTA
DIRECTIVA Y DEL
PRESIDENTE 2020

Tuya

Respetados Accionistas:

El 2020 sin lugar a dudas fue un año transformador. La pandemia ocasionada por el COVID 19 y lo rápido que se generaron situaciones para las que nadie estaba preparado, **llevaron al mundo entero a moverse diferente para enfrentar las nuevas condiciones económicas, sociales y de salud pública** que se establecieron como una nueva realidad en la que no solo cambiaron las dinámicas familiares y sociales, sino que también surgieron mayores exigencias a las instituciones y las empresas frente a una mayor empatía con sus públicos de interés para superar de la mano esta crisis que nos afectó a todos por igual.

2020 fue un año complejo, pusimos a prueba nuestra resiliencia y capacidad de adaptarnos a los cambios, en ese sentido nos concentramos en el acompañamiento a nuestros clientes, en el bienestar de nuestros colaboradores y en garantizar la sostenibilidad del negocio. Gracias al paso al frente que dieron nuestros empleados trabajando aún con más determinación y compromiso, y al gran respaldo de nuestra Junta Directiva y accionistas que nos guiaron en la mejor toma de decisiones, enfrentamos grandes desafíos y podemos decir que, a pesar de las adversidades, logramos cerrar un año con resultados positivos comparados con los pronósticos que teníamos inicialmente.



Declaramos que nos convertiríamos en una Compañía verdaderamente centrada en el cliente y en eso avanzamos a paso firme:

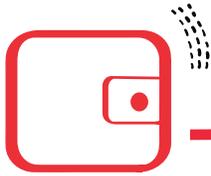
por un lado, el acompañamiento cercano a los clientes fue una premisa que guió el actuar de nuestros equipos, gracias a eso logramos conversar con más de

✦ **1 millón de clientes,**

lo que nos permitió ofrecerle soluciones de alivios financieros a la medida a más de 800 mil de ellos, beneficiando así más del

60% de la cartera. ✦

Además, continuamos en el **proceso de transformación cultural y de formas de trabajo** que ya hoy deja ver resultados positivos en cuanto a la instalación de una mentalidad ágil que concentra sus decisiones en el cliente, unos mejores tiempos de respuesta al mercado y eficiencias en los procesos.



Fue así como seguimos avanzando en los objetivos estratégicos de transformación. Fortalecimos nuestras capacidades tecnológicas que nos permiten estar listos para responder más rápidamente al mercado y avanzar en la consolidación de un ecosistema digital abierto que acompaña la cotidianidad de los colombianos, en ese sentido logramos un gran hito con el lanzamiento de nuestra **billetera digital Tuya Pay**, el primer producto de ahorro de la Compañía.



Ahora estamos listos para sacarle todo el potencial a las capacidades analíticas que construimos este año y que servirán de palanca en el conocimiento de nuestros clientes y la aplicación de soluciones hechas a su medida. Por primera vez, logramos vender **tarjetas on-line** y poner a disposición de los clientes de nuestros aliados esta solución que les facilita la adquisición de productos, a través de una experiencia fácil y práctica con excelentes beneficios. Lo anterior, conservando la seguridad como una de las principales prioridades que garantizamos a nuestros clientes en todos nuestros procesos.

Este año, además de todos los retos y desafíos que enfrentamos en equipo, celebramos el **aniversario número 10 de la marca Tuya**. Fue la oportunidad para recordar nuestra historia y hacer evidente ese impacto social positivo y bienestar que generamos en la sociedad, acompañando de cerca a nuestros clientes, llevándolos de la mano en el uso adecuado de sus productos e incluso, en los momentos difíciles en que no pueden cumplir con sus obligaciones, ofrecerles diferentes

soluciones de pago y de protección a través de microseguros, de tal forma que tengan visibilidad en el sistema, puedan construir un buen historial crediticio y acceder a otras oportunidades de financiación formal que permiten su desarrollo y le aportan a una **Colombia más justa y más próspera**. Además, contribuimos al desarrollo de nuestros empleados mediante estabilidad y condiciones dignas de trabajo, acompañándolos en su crecimiento laboral y personal y contribuimos en su proyecto de vida. Exaltamos el orgullo que nos genera a todos los que hacemos parte de esta Compañía, el trabajo que realizamos todos los días, porque vale la pena abrir las puertas, generar oportunidades y creer en los "sí se puede" sin distinción alguna.

El presente informe es la evidencia de que este 2020 nos movió de manera diferente, nos retó y al mismo tiempo nos demostró que somos un gran equipo, que se enfrenta a desafíos grandes y que se apasiona por hacerlo posible.

En 2021 seguiremos creyendo en los colombianos y en las oportunidades, por eso le apostaremos a diferentes soluciones que nos permitan hacer parte de su cotidianidad y nos garanticen que podamos estar donde y cuando ellos nos necesiten aportando a su calidad de vida y al desarrollo económico del país.

Carlos Iván Villegas Rodríguez
Líder Tuya



¿QUIÉNES SOMOS?

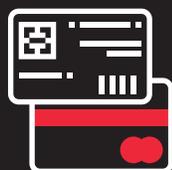


Tuya es una empresa que promueve la **financiación responsable del consumo, con un propósito superior que es hacerlo posible para nuestros clientes**, por eso fomentamos la inclusión financiera como una herramienta que aporta al desarrollo económico del país, otorgando financiación a todos los segmentos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

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



Con nuestros productos financieros, atendemos alrededor de **2.6 millones** de clientes de todos los niveles de la pirámide, de los cuales cerca del **52%** corresponde a personas con ingresos hasta de dos salarios mínimos.



Somos el segundo emisor de tarjetas de crédito del país, cerrando el año 2020 con más de 2.7 millones tarjetas entre marca privada y franquiciadas; lo que equivale a cerca del **16%** del sector, según cifras publicadas por la Superintendencia Financiera al corte de **octubre de 2020**.

Para estar más cerca de nuestros clientes, tenemos amplia cobertura en el ámbito nacional, con presencia en más de **52 municipios y 133 centros de atención en diferentes zonas del país**. Así mismo le apostamos fuertemente a una estrategia de fortalecimiento y desarrollo de canales digitales para atención de clientes y promoción de productos y servicios de la Compañía; con esto buscamos facilitarles una experiencia integral. Igualmente, nos beneficiamos de la alianza que tenemos con más de **17.200 comercios asociados**, que cuentan con más de **65.500 puntos de venta**, donde nuestros clientes también pueden hacer uso de sus tarjetas marca privada.



Es de destacar que de las **215.508** tarjetas de crédito Éxito y Alkosto de marca privada colocadas en el **2020**, cerca del **25%** corresponden a clientes que tuvieron su primera experiencia crediticia con el sector financiero a través de dichas tarjetas, facilitando nuevas oportunidades para ellos.

NUESTRA PRESENCIA EN EL PAÍS

Tenemos una amplia cobertura a nivel nacional, en más de 52 municipios y con diferentes canales para nuestros clientes:

133

centros de atención físicos

Más de 400

personas en centros de contacto

Más de 180

estaciones de TMK (Telemarketing)

Más de 30.400

puntos de atención a través de corresponsales

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

NUESTRO TALENTO HUMANO

Contamos con una fuerza laboral

de más de 2.300 empleados

47%
comercial

Mujeres
64%



Hombres
36%



53%
administrativo

Mujeres
69%



Hombres
31%

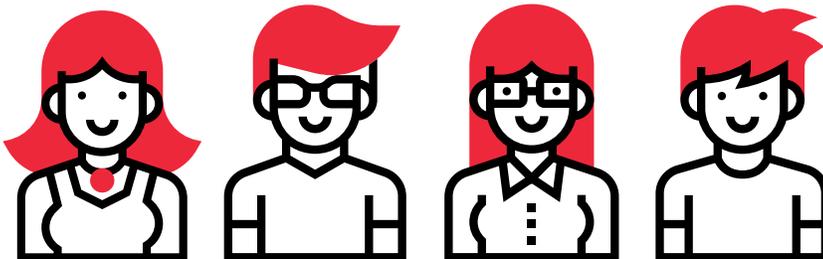


Millennials

79%

Otras generaciones

21%



UNA COMPAÑÍA QUE EVOLUCIONA

Nuestra estrategia se transforma de manera continua, buscando siempre maximizar el bienestar de nuestros clientes a través del mundo de posibilidades que desde Tuya podemos brindarles. Por esto, nuestras soluciones para los clientes se han ampliado y somos una Compañía que trabaja por fortalecer sus canales, donde además de tener una fuerte presencia en el canal físico hemos desarrollado distintos canales, como el digital, que nos permiten estar cerca de todos nuestros clientes en donde ellos nos necesitan. Nuestros productos y servicios han evolucionado para atender a todos los segmentos de la pirámide socioeconómica colombiana, y una muestra de esto son los productos que hemos desarrollado durante los últimos años como la **tarjeta Carulla MasterCard Black** o la **tarjeta Alkosto MasterCard**, que nos permiten ser una solución para todos los colombianos.



A lo largo de los años hemos fortalecido nuestras alianzas estratégicas con el Grupo Éxito y Alkosto y continuaremos en la búsqueda de nuevos aliados que sigan fortaleciendo nuestra propuesta de valor, la cual se ha venido diversificando. Por eso hoy, adicional a nuestras tarjetas de crédito, también contamos con un portafolio muy completo de seguros que promocionamos en nuestra red, nuevas modalidades de créditos e incursionamos en la oferta de productos de ahorro como nuestra billetera **TuyaPay**, todo esto nos permite estar en esa cotidianidad de los clientes en el momento que nos necesiten. Somos una Compañía que sabe que debe seguir evolucionando y a través de la tecnología como gran habilitador, las nuevas formas de trabajo, la seguridad de nuestros clientes y los nuevos talentos y capacidades, continuará desarrollando una estrategia enfocada en el cliente.

En esta estrategia ratificamos nuestro propósito de hacerlo posible para nuestros clientes:



Creemos en las oportunidades y en los sueños, creemos en los **“sí se puede”** y en los **“voy a poder”**, creemos en ti. Más que una Compañía de financiamiento, esperamos ser esa mano que cada colombiano necesita para construir y cumplir sus sueños. A través de nuestros productos financieros esperamos ser parte del progreso económico de nuestro país, queremos ser parte de los momentos más importantes de nuestros clientes. Porque en Tuya nuestro propósito es: **hacerlo posible para nuestros clientes.**

Y así mismo, 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.

Para lograrlo definimos grandes apuestas que impulsan nuestro propósito y nos ayudan a cumplir nuestras metas:

1

Generar una experiencia extraordinaria y fortalecer la confianza de nuestros clientes y empleados.

2

Acompañar la cotidianidad de nuestros clientes a través de nuestro ecosistema 020 (online to offline).

3

Contribuir al bienestar y la inclusión financiera y digital de la sociedad colombiana.

4

Transformar la experiencia de pago para continuar siendo el medio de pago preferido en nuestros retailers aliados.

5

Acompañar la vida financiera de nuestros clientes, diversificando cada vez más nuestro portafolio.

6

Generar valor compartido a nuestros grupos de interés.

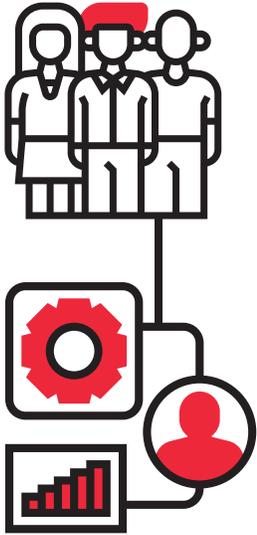


CONTENIDO

- 01** Gestión del Talento Humano --
- 02** Experiencia del cliente --
- 03** Inclusión financiera y digital --
- 04** Seguridad y privacidad de la información --
- 05** Buenas prácticas de Gobierno Corporativo --
- 06** Logros y hechos relevantes del 2020 --
- 07** Nuestra gestión en cifras --
- 08** Gestión integral de riesgos --
- 09** Constancias --
- 10** Agradecimientos --



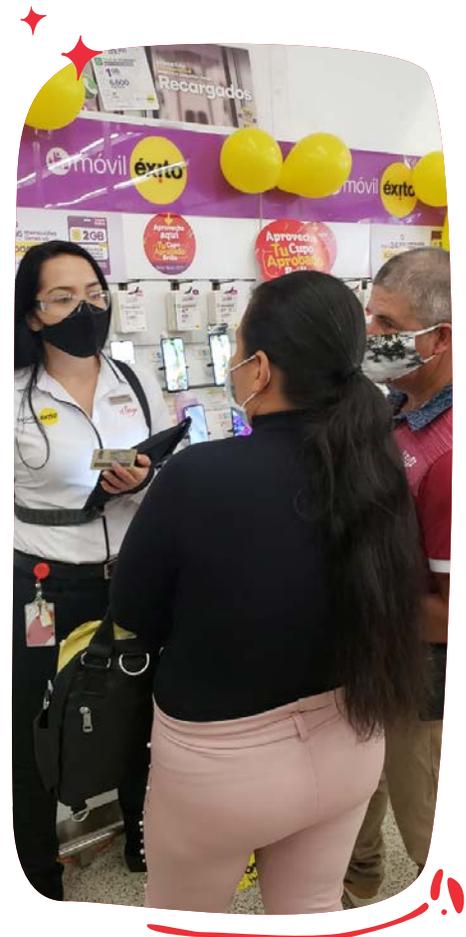
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Estamos convencidos de que el recurso más valioso de nuestra Compañía es el talento, por eso de la mano de **2.300** colaboradores, de los cuales el **47%** son del área comercial y **53%** de áreas administrativas, en el 2020, el año de los aprendizajes, obtuvimos grandes logros y fortalecimos nuestra cultura con el firme propósito de acompañar a los colombianos a cumplir sus sueños. Hoy partimos con una gran fortaleza en nuestro talento, pues **97** de cada **100** colaboradores reconocen a Tuya como un gran lugar para trabajar, contamos con un alto compromiso del **96%**, obtenido en nuestra medición de clima organizacional, además de un índice de recomendación por parte de nuestros empleados (ENPS) del **83%**, que nos dan unas bases muy sólidas para abordar ese cambio cultural al que le apostamos este 2020.

Una cultura centrada en el cliente con líderes serviciales y empáticos

Lo más valioso que tienen las organizaciones son **las personas y su cultura**, son esa fuerza poderosa que se hace evidente en cada una de las decisiones y actos de todos los que hacen parte de una compañía. Eso que llamamos cultura organizacional tiene el poder de hacer que la diversidad de la que están compuestas las empresas, termine trabajando unida por objetivos comunes y los líderes, son un actor protagonista. Es así como este 2020 lanzamos nuestra cultura en la que nuestro único **jefe es el cliente** y que por él es por quien trabajamos todos los días, donde fomentamos el **trabajo en equipo** como la mejor forma de alcanzar los objetivos, y donde **nos atrevemos a innovar siempre** para abrirle las puertas a la abundancia y permanecer allí explorando, creando, probando y aprendiendo cosas nuevas todos los días. Además, conscientes del gran valor y poder de transformación que tienen los líderes en esta cultura, lanzamos **nuestro 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 stakeholders y demostrando sus habilidades de negociador y relacionista que harán que su trabajo y el de su equipo fluya sin obstáculos.



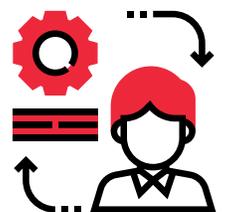
Nuestro camino hacia el desarrollo



Continuamos trabajando en el desarrollo de nuestro talento, en ese sentido lanzamos nuestro **nuevo modelo de competencias** para todos los colaboradores basado en **7 competencias** que buscan potenciar habilidades en todos los equipos que apalanquen esa cultura cliente-céntrica y aplicamos la **evaluación 360** a nuestros líderes para acompañarlos en su plan de desarrollo individual, esto de la mano de un **modelo de feedback** que los lleve a tener conversaciones empáticas, asertivas y valientes, atributos que hoy reconocemos como fundamentales para la gestión de equipos en este entorno cambiante.

Contribuimos con el logro de los sueños de nuestra Gente Tuya, y durante el 2020 **más de 80 colaboradores** tuvieron ascensos hacia nuevos roles y retos que confirman que creer en el talento interno es una gran apuesta para la consolidación de los planes de carrera en nuestra Compañía. Así mismo, acompañamos a más de **30 nuevos líderes** que asumieron esta posición para llevar a otro nivel equipos interdisciplinarios y diversos.

En ese mismo camino, es nuestro foco seguir potenciando el desarrollo de competencias tech and business y conocimientos críticos, para esto lanzamos **4 comunidades de práctica en Analítica, Tecnología, Experiencia y Agilismo** en las que han participado más de 800 colaboradores que a través del conocimiento entregan valor de manera permanente.



Nuestra apuesta por un país más justo

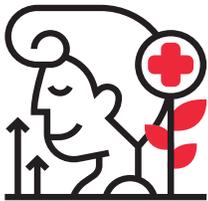
Creemos en la equidad de género como un gran impulsor para construir un país más justo, es así como hoy las mujeres en Tuya son protagonistas, pues representan el **67%** del total de nuestros colaboradores, el **56%** del equipo de líderes, el **69%** de la alta dirección y el **22%** de la Junta Directiva, es así como cada vez más generamos consciencia sobre este tema y propiciamos procesos y políticas libres de sesgos que faciliten esta misión.

Seguimos fomentando el trabajo digno y formal en **más de 52 municipios** del país, y nos encargamos de facilitar oportunidades a los niveles técnicos que promueven el desarrollo de la economía que están representados en el **34%** de nuestros colaboradores. Además, seguimos propiciando el equilibrio vida personal - vida laboral a través de nuestro programa **Privilegios que Apasionan**, con el que ofrecemos un portafolio de beneficios emocionales y económicos a todos los colaboradores y de manera segmentada según sus roles y preferencias.



2020 el año de los aprendizajes, así lo vivimos desde adentro

El 2020 fue un año histórico para la humanidad y en Tuya logramos hacerle frente a esta adversidad con el mejor talento.



Bienestar desde adentro:

estamos convencidos que para cuidar la sostenibilidad del negocio y de nuestros clientes primero debemos ocuparnos de nuestros empleados, las personas que lo hacen posible para ellos, por eso desplegamos diferentes maneras de acompañarlos buscando siempre su bienestar integral y más entendiendo que esta situación empezó a demandar largas jornadas de trabajo y el riesgo de perder el balance entre la vida personal y laboral.

Primero su seguridad:

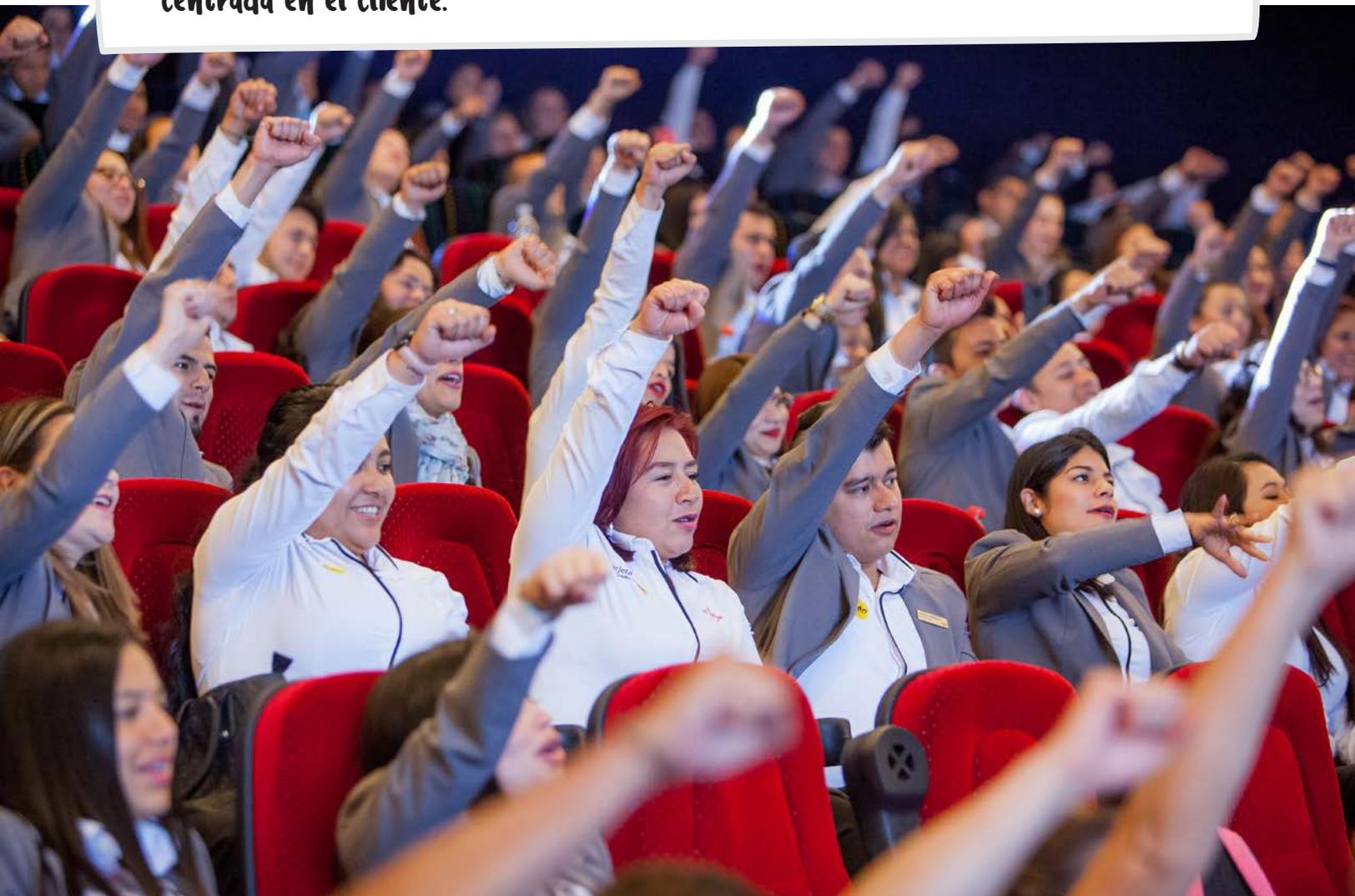
habilitamos las capacidades para trabajo remoto, garantizando todas las medidas de ciberseguridad, seguridad de la información y condiciones físicas.



Nuestros equipos comerciales, vivieron también varias etapas en las que siempre buscamos acatar las medidas del Gobierno Nacional y proteger su salud con horarios especiales y bajo condiciones estrictas de seguridad a los Centros de Atención en los almacenes de nuestros retailers aliados.

Habilitamos una estrategia de acompañamiento emocional para nuestros empleados llamada **"Estamos cerca"**, que contiene diferentes canales de comunicación entre nuestros empleados y un equipo de psicólogos para conocer y gestionar sus necesidades emocionales durante este tiempo de crisis. Adicional a esto, programamos charlas y diferentes espacios con expertos en terapia familiar, psicología, entre otras especialidades, que permitieron mantener el acompañamiento emocional en todo momento.

Así vivimos este camino durante el 2020, en Tuya nos la jugamos por las personas y vivimos una sola cultura, la cultura de ser una Compañía verdaderamente centrada en el cliente.





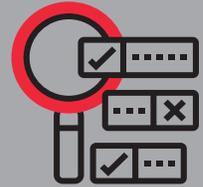
EXPERIENCIA DEL CLIENTE



Centrar la experiencia en el cliente implica trabajar para que nuestros productos, procesos y canales estén diseñados en función del cliente y con sensibilidad para procurar resolver sus requerimientos en primer contacto. Implica diseñar la interacción que queremos que el cliente viva y reaccionar cuando la experiencia no sale como se quiere. Es decir, no solo nos estamos encargando de gestionar el nivel de satisfacción de nuestros clientes (NPS), sino también el nivel de esfuerzo en el uso de canales y servicios, es así como nos enfocamos en fortalecer nuestros modelos de atención en los procesos de **medición de la experiencia del cliente**, solicitudes, aclaraciones y solución en primer contacto, **educación financiera y modelos de distribución**, para responder de manera clara y oportuna.

Medición de la experiencia del cliente

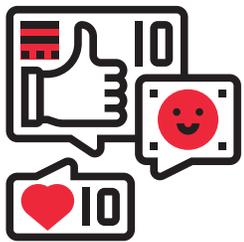
En Tuya nos obsesionamos por conocer a profundidad a nuestros clientes, por eso fortalecimos el modelo de medición de experiencia, que nos ayuda a entender cómo se están sintiendo los clientes, revisar aquellas interacciones que producen mayor fricción y así poder reaccionar con planes de mejoramiento de manera constante.



Conformamos un **equipo de diseño de la experiencia** que se encarga de escuchar y entender las necesidades del cliente. Creemos firmemente en que brindar experiencias totales es clave y por eso estamos trabajando la experiencia desde el frente del cliente y del empleado, de tal forma que cada vez nuestra cultura se permea más de la sensibilidad por el cliente y así poder brindarle experiencias extraordinarias.

En lo relacionado con las quejas, a través del trabajo colaborativo entre los diferentes equipos de la Compañía, logramos disminuir un **69%** las quejas escaladas de enero a diciembre de 2020 frente al mismo periodo de 2019, lo que representa una disminución de **65.360** quejas. Conformamos un equipo interdisciplinario, enfocado en cambiar el modelo de atención de PQRS, con el fin de tener un proceso de atención simple y ágil, en donde el cliente pueda auto gestionarse y tener mayor solución en primer contacto a sus requerimientos.





El **77%** de los clientes consideran que entregamos una **experiencia satisfactoria**. Los clientes han valorado los alivios ofrecidos, la activación de descuentos y promociones y la creación de canales simples para **gestionar sus necesidades**.



Con lo anterior logramos pasar, en el tercer trimestre del 2020, de la posición número 4° a la **número 13**, en la lista de las entidades financieras que fueron reportadas con quejas a la Superintendencia Financiera (según cifras publicadas por dicha entidad), eso significa que logramos **una disminución del 75%** respecto al mismo periodo publicado en el 2019. De igual forma, según las cifras publicadas por la Superintendencia respecto de las entidades que fueron reportadas con quejas de tarjetas de crédito, pasamos de ocupar la posición número 1° en el primer trimestre del 2020, a la **posición 5** en el tercer trimestre del mismo año, con un total de **23.440 quejas menos** que la entidad que ocupó el primer lugar.



Por otra parte, trabajamos para apoyar las áreas en la toma de decisiones y crear una **cultura cliente-céntrica**. De esta manera entregamos capacidades a los diferentes equipos buscando volverlos expertos en el uso de herramientas de exploración cualitativas y de design thinking, llegando a más de 1.000 personas en la Compañía incluyendo la fuerza comercial. Para lograr este objetivo de tener una cultura que lleve al cliente en el centro, conformamos una comunidad de testeo con clientes, empleados y no clientes para hacer pruebas con pilotos, recibir retroalimentación y estar cada vez más cerca de diseñar productos y procesos en función de nuestros clientes. Actualmente, en esta comunidad **contamos con 1.200 personas**, de las cuales el **50%** son clientes de la Compañía que tienen diferentes perfiles y nos permiten hacer exploraciones segmentadas. Esta comunidad nos permitió ajustar la comunicación, algunas políticas y llegar a los clientes de una manera mucho más cercana.



Así mismo, implementamos nuestro **Plande Acompañamiento a Deudores (PAD)** para facilitar al cliente los pagos, evitando desplazamientos y enseñando el uso de otros canales. Para ser más oportunos y cercanos, creamos también nuevos canales para escuchar la voz del cliente y ahora recibimos su retroalimentación en línea cuando saca su tarjeta en el canal digital y en el presencial, mediante la implementación de códigos QR en los CATT y de preguntas en las pantallas de la página Web.



Educación Financiera

Nuestro programa de educación financiera tiene como objetivo elevar el nivel de conciencia de nuestros clientes, empleados y aliados, para que hagan uso de manera responsable de sus productos financieros, impactando positivamente su calidad de vida, siendo esta la razón por la que lo hemos enfocado principalmente en acompañar, formar y entregar herramientas. Durante el año 2020 desarrollamos iniciativas a través de **canales virtuales y físicos**, abordando, entre otros, los siguientes aspectos:



✧ **Salud financiera.**



✧ **Funcionamiento de los productos financieros.**

✧ **Seguridad.**

✧ Aspectos relevantes sobre la figura del Defensor del Consumidor Financiero.

✧ Procedimientos y canales para presentar requerimientos ante la entidad.

✧ **Derechos y obligaciones de los Consumidores Financieros.**

✧ **Tarifas y permanencia de información crediticia reportada ante las Centrales de Riesgo.**



Desde que inició la emergencia sanitaria pusimos en marcha un plan de comunicación masiva e intensiva, a través de correo electrónico, piezas informativas y publicación en redes sociales, el cual tuvo como objetivo reforzar y orientar a nuestro Consumidor Financiero acerca de los medios disponibles para realizar sus consultas y transacciones sin costo, realizar sus pagos, entender cómo hacer un buen uso de los recursos y tips de seguridad para evitar fraudes.

En el 2020 también fue fundamental trabajar en el desarrollo de alianzas que nos permitieran fortalecer la entrega de conocimiento a clientes, empleados y aliados. Fue así como logramos aliarnos con Asobancaria para desarrollar iniciativas como:



A

Campaña en redes sociales como Instagram y LinkedIn sobre **¿Qué es educación financiera?**



ASOBANCARIA

B

Espacios en vivo a través de Instagram, donde expertos de esta asociación entregaron información sobre uso responsable de los recursos financieros en tiempos de crisis, **¿Qué se debe tener en cuenta antes de solicitar un crédito?** y la forma de elaborar un presupuesto.

C

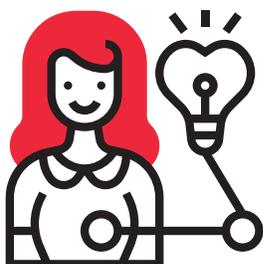


Con Incocrédito nos aliamos para participar en la semana de la seguridad digital a través de la campaña **#UnidosContraElFraude**, la cual fue una jornada académica en la que expertos entregaron importantes recomendaciones para proteger la información financiera y minimizar el riesgo de ser víctimas de fraude.



D

Finalmente, **Comfama** nos apoyó como formador de formadores en el tema de bienestar financiero.



Continuamos con el compromiso de seguir acompañando a nuestros clientes para que tengan la mejor experiencia.

Nuestro modelo de distribución



En Tuya declaramos que nuestro único jefe es el cliente, basados en esto y para garantizar que nuestras acciones y procesos estén encaminadas a suplir sus necesidades, en el 2020 iniciamos la implementación de un nuevo modelo de distribución de próxima generación que nos permite estar más cerca de nuestros clientes y llegar a esos lugares de alto valor para ellos, esto a través de un modelo modular en el cual todos los canales participan para entregar soluciones de manera segura y rentable, ofreciendo la mejor experiencia para los usuarios.



Este nuevo modelo combina las fortalezas de **la unión del mundo físico y digital**, desde la personalización hasta la agilidad e inmediatez en la entrega de servicios, logrando en cada espacio balancear la experiencia y la eficiencia, adaptándonos a la experiencia que cada cliente necesita en el lugar.



Este es un modelo de distribución diferenciador, modular y flexible que se adapta a las necesidades de los diferentes clientes, quienes valoran la inmediatez de nuestros servicios, impulsándonos a tener:

CATTs físicos y robustos que ofrecen:



- ✦ Servicios de mayor complejidad.
- ✦ Acompañamiento en aclaraciones y procesos más detallados.
- ✦ Atención personalizada.
- ✦ Educación financiera y digital.
- ✦ Asistencia para inducir al cliente en el mundo digital.

Un modelo que combina lo físico y lo digital con el propósito de:

- ◆ Prestar servicios por nivel de complejidad.
- ◆ Ofrecer autogestión de los servicios más simples.



Canales móviles:



Que cada vez son más livianos, y que tienen la flexibilidad de adaptarse al lugar en el que se encuentra el cliente, con la misión de situarse en espacios previamente identificados como potenciales para la venta. El proceso de venta se ha adaptado con dos modalidades:

- ◆ Venta asistida a través de promotores de venta con tabletas portátiles.
- ◆ Venta auto gestionada a través de los procesos digitales.

Canales de autogestión:

Para soluciones más livianas y de complejidad baja:

- ◆ IVR (Respuesta de voz Interactiva), que le permite a los clientes interactuar con el sistema de atención de la Compañía a través de menús de voz configurables y en tiempo real.
- ◆ Centro de Contactos.
- ◆ Asesores TMK. (Telemarketing)
- ◆ Mensajes de texto.
- ◆ Chat.

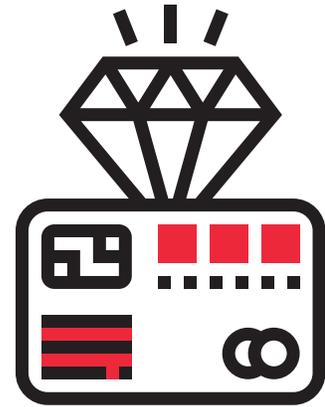
La implementación de este modelo de distribución ha significado para la Compañía poder llegar a donde y a quienes otros jugadores no están llegando.





INCLUSIÓN FINANCIERA Y DIGITAL

Según el más reciente informe sobre inclusión financiera publicado por la Superintendencia Financiera de Colombia en conjunto con la Banca de las Oportunidades, más de **5 millones de colombianos** nunca han tenido ninguna relación con el sistema financiero formal. En ese panorama, Tuya es jugador relevante, pues ha sido la puerta de ingreso al sistema financiero para **1.2 millones de colombianos** en los que hemos confiado durante los últimos **10 años**.



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 y esto les abre las puertas a nuevos productos como créditos hipotecarios, de vehículo o de educación.

Entregar una tarjeta de crédito, implica también la responsabilidad de acompañar en cada momento a nuestros clientes para que puedan hacer un buen uso de ella, somos conscientes de lo relevante que es la educación financiera, la comunicación clara y la cercanía para llevarlos de la mano, enseñarles a usar adecuadamente sus productos e incluso, en los momentos difíciles en que no pueden cumplir con sus obligaciones, acompañarlos ofreciéndoles diferentes soluciones de pago.

Con esto hemos demostrado que, gracias a ese acompañamiento, a los 12 meses de vinculados con Tuya, el **35% de las personas** que ingresaron al sistema a través nuestro, tienen acceso a otros productos de crédito formal, con lo cual aportamos también a la disminución de la necesidad de las familias de acceder a mecanismos de crédito informal que, además de ser excesivamente costosos, en muchos casos son inseguros y terminan dejándolas en condiciones de mayor pobreza. Otra de las características que más valoran los clientes de nuestros productos es que a través de ellos pueden solucionar necesidades básicas, cubrir gastos imprevistos urgentes, solucionar su escasez de liquidez y pueden hacerlo de una forma segura haciendo uso de los avances como apoyo en su gimnasia financiera.



Gracias a la confianza de nuestros clientes y accionistas, al compromiso de nuestros empleados y aliados, **Tuya es el segundo emisor de tarjetas de crédito en Colombia** con el **16% del mercado** y un actor relevante para la inclusión y empoderamiento financiero, pues cerca del **52% de nuestros clientes** corresponden a personas con ingresos iguales o inferiores a 2 SMMLV, cerca del **26% son personas de menos de 35 años** 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, con un **34% de mujeres** que pueden acceder vs un **38% de hombres**.



Cuando hablamos de Tuya, una Compañía en la que la mayoría de los clientes tienen un salario igual o inferior a los dos salarios mínimos, hablamos de que con nuestras acciones de inclusión financiera responsable estamos acompañando a muchos de los colombianos que fruto de la pandemia han tenido una afectación en sus ingresos y que necesitan opciones para manejar sus finanzas mientras le hacen frente a la crisis.



Con el Plan de Acompañamiento a Deudores, puesto en ejecución en 2020, a raíz de la emergencia sanitaria declarada en el país a causa de la llegada del Coronavirus, volcamos nuestros esfuerzos en proporcionarles alivios para convertirnos en esa mano amiga que pueda apoyarlos en este momento difícil para todos, entonces habilitamos todos los medios para que accedieran a sus alivios financieros de la manera más cómoda: pusimos a su disposición canales como nuestras **líneas de TMK y Centro de contactos, orientación en los Centros de Atención, llamadas y atención en nuestra línea de soluciones de pago y la página web**, de tal forma que contaran con información suficiente y clara para identificar el alivio que más se ajustara a sus necesidades.



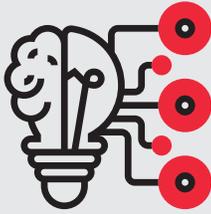
Fue así como logramos rediseñar todo nuestro proceso de riesgos para enfrentar la crisis y acompañar a los clientes cuidando su salud financiera, otorgando más de **800.000 alivios** y soluciones personalizadas que corresponden alrededor de un **60%** del saldo aliviado.



En Tuya seguimos viendo la inclusión como una gran oportunidad, desde el fortalecimiento de nuestro portafolio actual, hasta la salida de nuevos productos y soluciones. Venimos trabajando en fortalecer la aceptación de nuestras tarjetas marca privada para las compras digitales y nos alegra saber que hemos solucionado una necesidad de nuestros clientes, pues en el 2020 tuvimos un crecimiento del **73%** en compras de este tipo; gracias al complemento con comunicación más frecuente sobre sus posibilidades de uso, al contacto en tiempo real con él para darle más seguridad, mejoramos su experiencia.

Si algo ratificamos durante el año 2020 es que, ahora más que nunca, la **inclusión financiera necesariamente debe ir complementada de inclusión digital.**

Ecosistema Digital Abierto



La innovación se ha convertido en un factor clave para nuestra Compañía, ya que a través de este atributo buscamos brindarle mejores experiencias a los usuarios. En este sentido, durante el 2020 avanzamos en varias iniciativas conjuntas para crear soluciones flexibles, aumentar nuestro valor agregado y acompañar a nuestros clientes.



Estamos construyendo nuestro Ecosistema Digital Tuya con servicios financieros y no financieros que nos permitan estar en la cotidianidad de nuestros clientes. Entre las iniciativas que hemos encaminado para lograr ser un Ecosistema Digital resaltamos el lanzamiento de **TuyaPay, la billetera digital de Tuya**, el primer producto transaccional y de apertura 100% digital que al cierre del 2020 contaba con más de 200.000 usuarios, los cuales pueden acceder, almacenar, gestionar, recargar y retirar su dinero de una manera fácil, rápida y segura.

A través de la creación de una billetera digital buscamos **contribuir a la inclusión financiera**, ya que este tipo de productos, en algunos casos, visibiliza a las personas no bancarizadas y les permite acceder a productos financieros formales. Además, queremos **promover la inclusión digital rompiendo la barrera de la desigualdad en el acceso a un mundo digital, permitiendo que millones de colombianos puedan realizar sus compras donde el efectivo no tiene alcance.**

Por otra parte, y como otra de nuestras apuestas para la consolidación de un Ecosistema Digital Abierto, habilitamos el servicio de venta online para las **tarjetas Éxito, Alkosto y Carulla en 8 de las principales ciudades del país** y durante el 2021 se habilitarán 24 ciudades más. A la fecha se aprueban mensualmente **2.000 tarjetas** por este canal y se espera que rápidamente represente el **30% de las ventas.**



SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN

La ciberseguridad y la seguridad de la información son temas fundamentales en el desarrollo de la estrategia de nuestra Compañía. Para Tuya es claro que la combinación del riesgo cibernético y el riesgo de seguridad de la información, con las nuevas formas de trabajo y los cambios en los modelos de negocio para atender a clientes cada vez más digitales, hacen que el reto de la ciberseguridad sea mayor y la Compañía se deba preparar para responder de manera ágil y oportuna a nuevos vectores de ataque, facilitando la continuidad del negocio y protegiendo la información de la Compañía y de los clientes.

En el 2020, se continuó trabajando en la estructuración de la estrategia de ciberseguridad y seguridad de la información de la siguiente manera:





Fortalecimiento del equipo de seguridad, con la creación de una dirección encargada de centralizar los temas de ciberseguridad, seguridad de la información y gestión de fraudes.

Evaluación del nivel de madurez de seguridad de la información, bajo nuestro marco de referencia, estándares y buenas prácticas en el ámbito.



Adopción de mejores prácticas, según la asesoría de expertos en la materia.

Implementación de nuevas herramientas de avanzada tecnología para fortalecer las capas de seguridad de la Compañía.



Desarrollo de iniciativas de seguridad para dar cumplimiento a normas y estándares, que nos posicionan como una Compañía que trabaja por mantener la seguridad de la información, brindando tranquilidad y confianza a nuestros clientes.

Sinergias con agremiaciones como el CSIRT (Programa de seguridad gremial), Asobancaria y fuentes de inteligencia de seguridad mundiales; para trabajar en pro de la seguridad de la información y prevención de ataques cibernéticos.

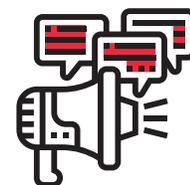


Presentación semestral para revisar la evolución de la estrategia a la Junta Directiva de la Compañía.



Vigilancia digital a nivel corporativo y ejecutivo permitiendo tener mayor visibilidad de posibles ciber amenazas que puedan afectar a la Compañía.

Despliegue de campañas de cultura dirigidas a los empleados directos y sus familiares, así mismo a empleados de terceros con los cuales tenemos vínculos contractuales.



Revisión del plan de respuesta ante ataques cibernéticos. Dicho plan es evaluado por los responsables, quienes realizan un diagnóstico y retroalimentación de la situación para el fortalecimiento de nuestra seguridad informática. Así mismo, a través de nuestro Manual de Comunicaciones en Crisis, mitigamos posibles escenarios de riesgos de ciberseguridad que atenten contra la reputación, buen nombre o imagen de Tuya, definiendo los canales de comunicación para reaccionar y en caso de considerarse necesario, proveer información clara y exacta a los diferentes grupos de interés, esto con el fin de contar con mecanismos ágiles para evitar desinformaciones o especulaciones respecto a Tuya y mantener la confianza de los stakeholders.





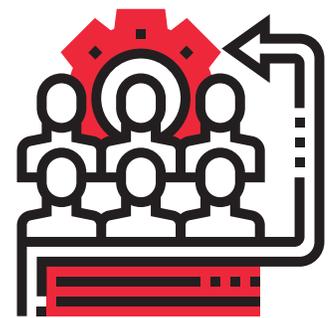
BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO



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, está apoyada de diferentes comités encaminados a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar una cultura basada en la transparencia empresarial que hemos asumido de cara a nuestros grupos de interés:

- ✦ Comité de Auditoría.
- ✦ Comité de Riesgos.
- ✦ Comité de Buen Gobierno.
- ✦ Comité de Nombramientos y Remuneraciones.
- ✦ Comité GAP.
- ✦ Comité Financiero.

A través de los años hemos evolucionado y fortalecido nuestro Gobierno Corporativo y hoy en día podemos decir que 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:



Junta Directiva



Luz María
Velásquez Zapata



María Cristina
Arrastía Uribe



Diego
Medina Leal



Ruy Víctor
Barbosa de Souza



Cipriano
López González
Presidente de la Junta Directiva



Jacky
Yanovich Mizrachi



Juan Luis
Aristizábal Vélez



Carlos Ariel
Gómez Gutiérrez



Santiago
Aldana Sanín



»» **Equipo Directivo** ««



Carlos Iván
Villegas Rodríguez
Líder de Tuya



Paula Andrea
Ángel Espinosa
Líder Clientes



Yury Milena
Valencia Ayala
Líder Ecosistema Digital



Ana Carolina
Del Campo Matallana
Líder Pagos



Diego
Gutiérrez Díaz
Líder Diversificación del Portafolio



Paula Marcela
Gallego Cárdenas
Líder Tecnología



Ana Eugenia
Velásquez Posada
Líder Operaciones



Mariana
Gallo Gaviria
Líder Riesgos



Juan Carlos
Velásquez Vallejo
Líder Jurídico



Felipe
Castellanos Valencia
Líder Financiero, Administrativo y Seguridad



Claudia Patricia
Vélez Restrepo
Líder Talento, Experiencia y Comercial



Isabel Cristina
Zuluaga Garcés
Líder Analítica



Natalia
Serna Grajales
Líder Estrategia

Durante el 2020 también tuvimos que afrontar grandes retos a nivel corporativo, para lo cual desde nuestra Junta Directiva nos adaptamos, atendimos e hicimos seguimiento a los aspectos que debe atender este órgano administrativo: balance entre el futuro de la Compañía y las necesidades del hoy, pensar en una estrategia para garantizar la liquidez, gestión de las nuevas necesidades de los clientes (alivios), salud y bienestar de los empleados, eficiencia de la Compañía.

De esta manera logramos tomar decisiones estratégicas necesarias para garantizar la sostenibilidad del negocio.





LOGROS Y HECHOS RELEVANTES DEL 2020

Comenzamos a recorrer nuestro camino de cotidianidad para el cliente y dimos grandes pasos en la creación de nuestro ecosistema digital abierto a través de:

- ✦ El lanzamiento del primer producto transaccional y de apertura 100% digital de la Compañía: **TuyaPay**. Gracias a este producto hoy estamos cerca de muchos más colombianos acompañándolos en su día a día ofreciéndoles transacciones de forma simple, ágil y segura, de manera integrada en el ecosistema del retail, ya que se encuentra inmersa en las apps del Éxito y Carulla.
- ✦ El diseño de un nuevo servicio: **la venta online de tarjetas**, que se encuentra disponible 24/7 y en el cual en tan solo 5 minutos y de manera 100% digital nuestros clientes obtienen, en caso de cumplir con las políticas de crédito, la aprobación de su tarjeta. Mediante este servicio estamos otorgando nuestras tarjetas privadas y franquiciadas, y ha tenido un gran éxito a través de crecimientos exponenciales mes tras mes.
- ✦ El lanzamiento de **créditos digitales**: entendimos la importancia de estar donde el cliente nos necesita y del inmenso potencial que esto representa, por esto, lanzamos Créditos Digitales, que mediante una experiencia fácil, rápida y segura nos permite desembolsar dinero a nuestros clientes actuales y nuevos, y así ayudarlos a cumplir sus sueños.





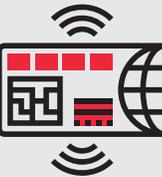
Creamos y pusimos a disposición un producto de crédito con **garantía del FNG**, dirigido a los independientes, uno de los segmentos de la población más afectados por la pandemia, esto como parte del programa del Gobierno Nacional “Unidos por Colombia”.



Fortalecimos los canales de recaudo alterno y pusimos a disposición nuevos canales como **Baloto y Efecty**, como corresponsales de algunas de nuestras entidades bancarias de recaudo y **Botón Bancolombia**, que nos han permitido migrar a un **36%** de clientes de POS a canal digital. Gracias a nuestros modelos analíticos validamos constantemente la afinidad de nuestros clientes con cada canal y así ofrecer soluciones que se ajusten a sus necesidades.



Continuamos fortaleciendo nuestra participación en el programa de fidelización **“Puntos Colombia”**, el cual tiene una oferta multimarca que permite a los clientes usar los puntos en compras cotidianas. A la fecha tenemos más de **370.000** clientes que hacen parte del programa y las cifras hablan por sí solas: los clientes que acumulan puntos facturan un **37%** más vs un cliente que no acumula y los clientes que redimen sus puntos facturan un **42%** más vs un cliente que no redime.



Continuamos fortaleciendo nuestra **tecnología sin contacto**, en la cual fuimos pioneros en el país, llegando a tener alrededor de **508.166** tarjetas que representan cerca de un **37%** de nuestro stock y logrando que este tipo de transacciones representen más de un **14%** del total de transacciones. Adicionalmente, aumentamos la aprobación de las compras por internet a un **61%**.



Tras la participación de Tuya en la segunda edición del **Mastercard Excellence Program**, organizado por MasterCard en la región Andina para reconocer los mejores bancos en E-commerce y Contactless, recibimos con orgullo los reconocimientos de:

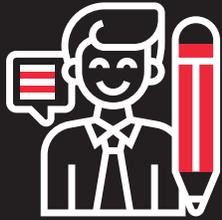
✦ **1er puesto en categoría Contactless Excellency**

Nos reconoce como la entidad con mejor adopción de pagos sin contacto y con la mayor cantidad de tarjetas con dicha tecnología.

✦ **2do puesto en categoría E-Com Excellency**

Nos reconocen como la segunda entidad con mejores tasas de aprobación vs puntos base de fraude.

Durante el 2020 continuamos con nuestra transformación ágil, y hoy podemos decir que **somos una Compañía preparada para responder más rápidamente al entorno**, con lo cual hemos logrado mejoras en **centricidad en el cliente, time to market y eficiencia**.



Seguimos apostándole al desarrollo de nuestros colaboradores, durante este año lanzamos nuestras **comunidades de práctica**: Analítica, Tecnología, Experiencia y Agilismo. En estas comunidades **+500 empleados** se están formando integralmente en distintas temáticas que impactan la evolución de nuestro negocio.



Comenzamos a construir las bases para ser una **Compañía apalancada 100% en la analítica**, donde la información sea el mejor insumo para la toma de decisiones:

- ✦ Creamos una segmentación holística para acompañar mejor a nuestros clientes, lo que nos ha permitido personalizar mejor las ofertas que les hacemos.
- ✦ Fortalecimos y ajustamos nuestros modelos analíticos acordes a la nueva realidad de nuestros clientes, para tomar decisiones responsables tanto en la gestión de riesgos y cobranzas, como en la gestión comercial.
- ✦ Logramos conservar el **96%** de los clientes de alto valor de la Compañía a través del uso de la analítica para la identificación de su contribución financiera y probabilidad de fuga y con base en estas crear estrategias de retención proactiva.
- ✦ Acompañamos el ciclo de vida del cliente a través de modelos analíticos de activación y uso de nuestros productos, los cuales nos permiten una mejor comprensión de los gustos, necesidades y afinidades de nuestros clientes y así poder crear estrategias más personalizadas.



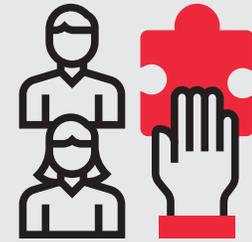
♦ Mantuvimos la liquidez de la Compañía en niveles adecuados durante toda la crisis. Así mismo, logramos compensar el impacto de la crisis en la disminución de ingresos mediante grandes esfuerzos en eficiencia.

♦ Recibimos oficialmente por parte de **Fitch Ratings** la nueva calificación de riesgo, que continúa siendo **AAA**, con esto, ajustamos **11 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.

♦ Implementamos Basilea III, la cual es considerada como una de las mejores prácticas financieras a nivel mundial, siendo pioneros en el mercado colombiano.

♦ Fortalecimos y adaptamos nuestros modelos de riesgo y logramos que para el **25%** de nuestros clientes de marca privada seamos su primera experiencia crediticia, lo que nos permitió ser la puerta de entrada al mundo crediticio para **52.000 colombianos**.

♦ El 2020 fue un año donde estuvimos comprometidos con nuestra **estrategia de diversificación**. En **1 año** logramos duplicar la participación de los ingresos de productos diferentes a tarjetas en los ingresos totales de Tuya, logrando que al cierre de 2020 estos productos representen una participación del **8.8%**.



Logramos consolidar y transformar rápidamente el **modelo de gestión comercial y de servicio en nuestros equipos comerciales**, lo que nos permitió una rápida y oportuna reacción en términos de productividad y experiencias extraordinarias para nuestros clientes durante este tiempo de pandemia.



Rediseñamos todo nuestro **proceso de riesgos** para enfrentar la crisis y acompañar a los clientes cuidando su salud financiera, otorgamos más de **800.000 alivios** y soluciones personalizadas que corresponden alrededor de un **60% del saldo aliviado**.



Hemos logrado la transformación de la Compañía con capacidades tecnológicas antes no existentes que hoy nos dan velocidad, flexibilidad y competitividad:

- ◆ Journey to cloud
- ◆ DevSecOps
- ◆ Arquitecturas de nueva generación

Adicionalmente, dimos nuestros primeros pasos en **tecnología Blockchain** de la mano de Bancolombia, logrando las primeras transacciones en un ambiente de prueba controlado.

Continuamos **fortaleciendo nuestra estrategia de seguridad** para la prevención de fraudes, por eso, avanzamos en el **desarrollo de proyectos** e implementamos **nuevas herramientas con tecnología avanzada**, que nos permiten robustecer aún más las validaciones de seguridad en las transacciones realizadas por los clientes, logrando un sano equilibrio entre la seguridad y la experiencia de compra de nuestros consumidores.



Realizamos una revisión de la estrategia de la Compañía y evolucionamos nuestros pilares dándole especial relevancia a las siguientes apuestas:

- ◆ Generar una experiencia extraordinaria y **fortalecer la confianza** de nuestros clientes y empleados.
- ◆ Acompañar la cotidianidad de nuestros clientes a través de nuestro ecosistema **020** (online to offline).
- ◆ Contribuir al bienestar y la inclusión financiera y digital de la sociedad colombiana.
- ◆ Transformar la experiencia de pago para continuar siendo el medio de pago preferido en nuestros retailers aliados.
- ◆ Acompañar la vida financiera de nuestros clientes, diversificando cada vez más nuestro portafolio. Centricidad en el cliente.
- ◆ Generar valor compartido a nuestros grupos de interés.

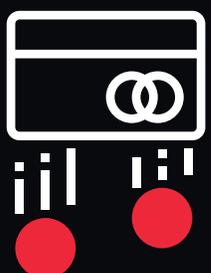
Como resultado de generar soluciones innovadoras para generar valor a nuestros clientes, obtuvimos beneficios tributarios por más **\$6.000 MM** en la convocatoria de Minciencias que promueve la inversión en proyectos de ciencia, tecnología e innovación.





NUESTRA GESTIÓN EN CIFRAS

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



Aprobamos **322.322** nuevas tarjetas durante el año. Se alcanzó al cierre del ejercicio, un stock de **2.716.001** tarjetas.




En el Grupo Éxito otorgamos **254.833** tarjetas.

Cerramos el año con más de **17.000** establecimientos asociados de Tarjeta Éxito de marca privada, los cuales tienen más de **64.000** puntos de venta.




Se aprobaron **67.489** Tarjetas de Crédito Alkosto.



En Tarjeta Alkosto cerramos el año con cerca de **5.600** establecimientos asociados, los cuales tienen más de **38.600** puntos de venta.

Logramos una facturación superior a **\$4.46** billones.



Los desembolsos del año en nuestro producto CrediCompras alcanzaron la cifra de **\$247.029** millones.

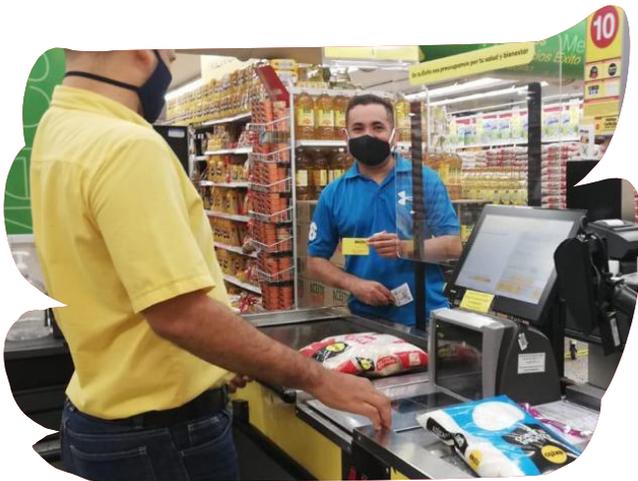


La facturación fuera del ecosistema Éxito y Alkosto de las tarjetas fue de **\$1.26** billones.



Alcanzamos los **200.000** usuarios en TuyaPay, la billetera digital de Tuya.

Nuestro saldo total de cartera, incluyendo créditos a empleados, fue de **\$3.03** billones, lo que representa un crecimiento cercano al **1.74%** con respecto al cierre del 2019.



La cartera vencida de Tuya cerró el año 2020, por días de mora, con un indicador a 30 días del **9,67%** (incluyendo créditos a empleados de Tuya), y por calificación, con un indicador en B o superior del **17,82%** (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 **302.000** pólizas de SURA y más de **283.000** pólizas de CARDIF.



En conclusión, las principales cifras de nuestros estados financieros cerraron a diciembre de 2020 en:



Activos totales:
\$3.044.546 millones.

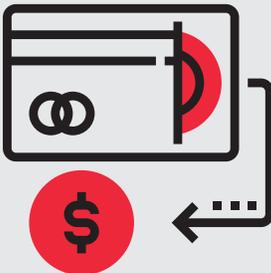


Pasivos totales:
\$2.605.849 millones.



Patrimonio total:
\$438.967 millones.
Cerramos con una Solvencia históricamente alta de: **14,98%**

Saldo de cartera de créditos vencida, por días de mora a 30 días: **\$293.973 millones**, equivalente al **9,67%** de la cartera de la Compañía (incluyendo créditos a empleados).



Indicador de cobertura por días de mora del **225%** y por calificación del **122%**.



Saldo en CDT:
\$2.331.606 millones.



Utilidades antes de impuestos:
-\$11.462 millones.

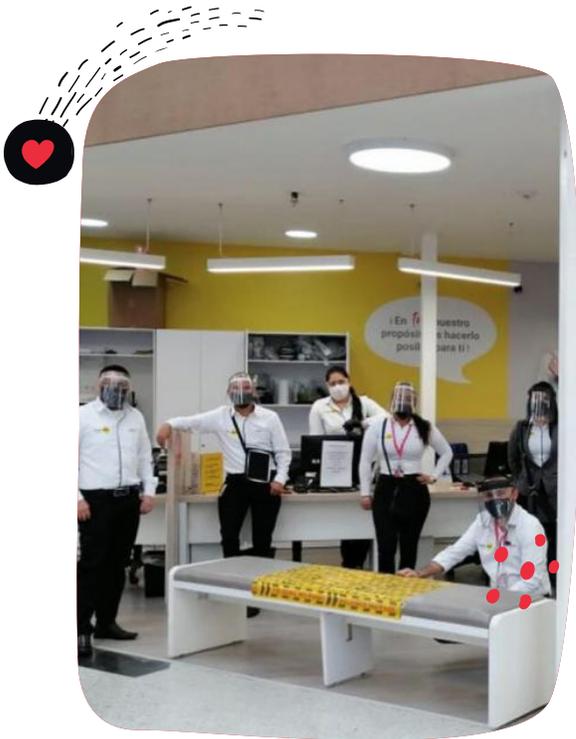


Utilidad neta:
-\$13.843 millones.

En un año tan retador como el 2020, nos sentimos orgullosos de cerrar con unos resultados mucho mejores a los proyectados al inicio de la pandemia.



GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS



En el 2020 se consolidó la gestión de riesgos en Tuya, atendiendo las necesidades del mercado y enfocando nuestros esfuerzos en mantener una adecuada relación y un sano equilibrio entre la gestión del riesgo, 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.

Algunos de las principales iniciativas en la gestión de riesgos fueron los siguientes:

Se implementó el programa de alivios financieros derivado de las **Circulares Externas 007 y 014 de 2020**, a partir del cual se otorgaron a los clientes periodos de gracia y disminuciones de cuota con el fin de aliviar sus pagos.

En desarrollo de la **Circular Externa 022 de 2020** se implementó el **Programa de Acompañamiento al Deudor (PAD)** para continuar el ofrecimiento de alivios financieros a aquellos clientes en difícil situación económica dada la coyuntura por el COVID-19.

Se constituyeron las provisiones necesarias para cubrir el riesgo de crédito al cual se expone la Compañía como consecuencia del deterioro económico.

Implementación de nuevas herramientas para fortalecer la **cultura de gestión de riesgo operacional** en todos los equipos ágiles de la Compañía.

Implementación de la **metodología cuantitativa** para la valoración del riesgo tecnológico y cibernético.

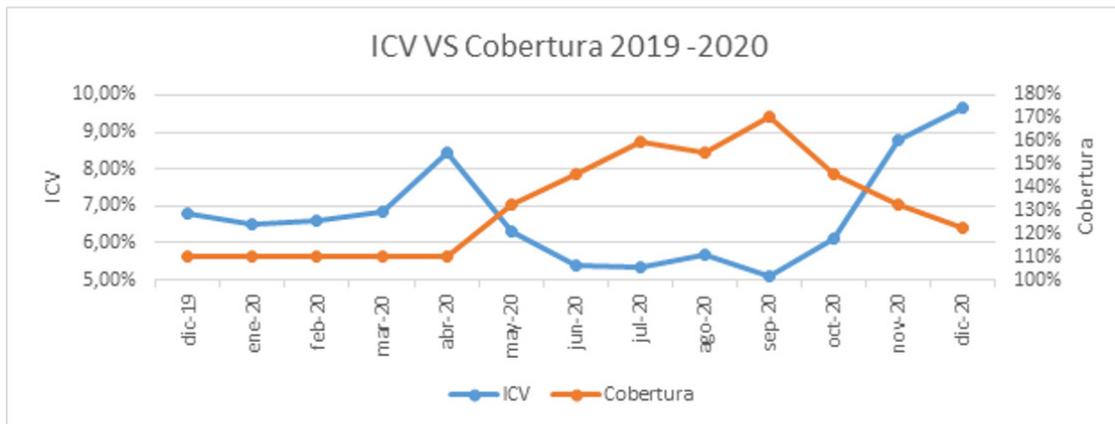
Riesgo de Crédito

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 los mismos y cuando se produzcan reestructuraciones de los respectivos contratos.

El saldo de cartera (incluyendo crédito a empleados de Tuya) presentó un comportamiento creciente a lo largo del año, cerrando el mes de diciembre en **\$3.03 billones**, lo que representa un **incremento del 1.74% frente a diciembre 2019**.



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



Al cierre del mes de diciembre de 2020 el indicador de cartera vencida se ubicó en **9.67%** (incluyendo créditos a empleados de Tuya). La cobertura cerró el 2020 en

El índice de **cartera calificada en B o superior** para el cierre de diciembre de 2020, se ubicó en **17.82%**.



Riesgo de Mercado

Durante el año 2020 la exposición al riesgo de mercado continuó enfocada en reflejar el riesgo de las inversiones negociables o excedentes de liquidez. A partir de noviembre se amplió el alcance de la tesorería en el sentido de colocar excesos de liquidez también en FIC's, títulos de renta fija en el mercado secundario y compra de Títulos de Devolución de Impuestos (TIDIS).



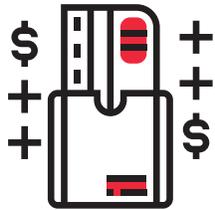
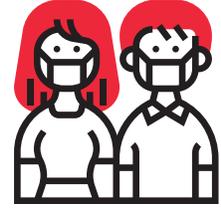
Se reportó diariamente a la Superintendencia Financiera el valor en riesgo calculado para el portafolio, el cual durante el año 2020 presentó un valor en riesgo promedio mensual de **\$1.332 millones**, que es un valor mínimo con respecto a la participación del portafolio dentro de los activos de la Compañía, pues el saldo del portafolio a diciembre **31 de 2020 corresponde solo al 3.63%** del total de los activos registrados a esa fecha.



Al cierre de diciembre de 2020 el portafolio estaba valorado en **\$110.618 millones**, lo que significa **un aumento del 42%** respecto al 31 de diciembre de 2019, esto debido a que a raíz de la pandemia el gobierno decretó una nueva inversión obligatoria en **Títulos de Solidaridad** por **\$27.218 millones** y se adicionaron **\$2.830 millones** en los fondos de inversión colectiva. Se cerró el año 2020 con un VeR de **\$283 millones**.

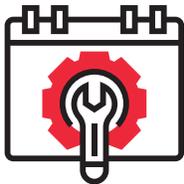
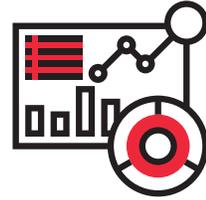
Riesgo de Liquidez

Durante el año 2020 se trabajó activamente en el perfeccionamiento de los diferentes modelos de proyección de ingresos y egresos, teniendo en cuenta los nuevos escenarios derivados del impacto por el COVID-19, realizando seguimiento constante al comportamiento de los principales rubros bajo la situación actual y analizando los principales impactos en los activos líquidos y días de efectivo de la Compañía. Adicionalmente, se actualizaron todos los niveles de los límites y alertas de liquidez para ajustarnos a la nueva normalidad.



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 2020 el cubrimiento de los activos de alta calidad sobre el total de activos líquidos fue del **98.19%**. Durante el año 2020 el promedio diario de activos líquidos fue **\$674.816 millones**, el saldo de cartera creció 1.74% y el saldo de captaciones disminuyó **0.61%**.

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

Durante el año 2020 continuamos fortaleciendo la cultura en gestión de riesgo operacional, para lo cual masificamos la implementación del **Indicador de Salud de Riesgo Operacional** en todas las áreas de la Compañía, midiendo aspectos como el cierre de brechas, incidencias o vulnerabilidades, evaluaciones y autoevaluaciones de Riesgo Operacional, estado del apetito de riesgo operativo y el cumplimiento en el reporte de eventos de pérdida operacional.



A través de la implementación de la metodología para la **Gestión de Riesgo Operacional Tecnológico y Cibernético - ROTIC**, al cierre de 2020 se logró la revisión de componentes tecnológicos que soportan la operación y procesos críticos de Tuya, a nivel de su arquitectura aplicativa e infraestructura, permitiendo identificar riesgos, vulnerabilidades o brechas, así como la definición de los respectivos planes de tratamiento y mitigación. De igual manera, durante el último trimestre de este año se logró **la implementación de la metodología cuantitativa** para la valoración de los riesgos tecnológicos y cibernéticos, lo que permitirá tomar decisiones de priorización mucho más acertadas y fortalecer la medición del apetito de riesgo tecnológico.

El mapa de riesgos operacionales de procesos de Tuya se encuentra compuesto en un **94% por riesgos tolerables** (el umbral más bajo de apetito individual definido), el **4% de los riesgos son de calificación moderada** (media) y el **2% de los riesgos corresponden a una calificación de exposición crítica** (alta). Este balance en la composición del mapa de riesgos de la organización refleja el esfuerzo que hace Tuya en implementar y mantener un sistema de controles acorde con el tamaño de sus operaciones y la destinación de recursos para promover iniciativas orientadas a la mitigación de los riesgos de mayor exposición.



Riesgo Transaccional

Con el fin de fortalecer la estrategia para la prevención de fraudes, la Compañía creó una **Dirección de Seguridad**, área que se encarga de centralizar los procesos de gestión de fraudes, ciberseguridad y seguridad de la información.



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.

Se avanzó en el desarrollo de proyectos e implementación de nuevas herramientas permitiendo robustecer las validaciones de seguridad de las transacciones en ambiente no presente, aplicar técnicas de biometría comportamental, fortaleciendo nuestras capas de ciberseguridad, para dar mayor protección a nuestros clientes.



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

En Tuya continuamos trabajando en el mejoramiento continuo del SARLAFT. A continuación, resaltamos las principales gestiones realizadas durante el año 2020:

- ✦ Participación activa del equipo de SARLAFT en todos los proyectos e iniciativas estratégicas de la Compañía, con el fin de identificar oportunamente los riesgos LAFT y garantizar la implementación de los controles necesarios para la mitigación de dichos riesgos.
- ✦ Frente a los cambios presentados en el entorno, derivados de la pandemia a causa del COVID-19, Tuya realizó un análisis permanente con el fin de identificar posibles impactos en el SARLAFT y **garantizar la continuidad de los procesos críticos en la materia.**
- ✦ Para garantizar una correcta implementación a las nuevas disposiciones emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en materia de SARLAFT, Tuya definió un plan de trabajo para **garantizar el cumplimiento del llamado SARLAFT 4.0.** Adicionalmente, nuestra Compañía, fue una de las **25 entidades** elegidas a nivel nacional para participar en un **ejercicio académico** desarrollado con el fin de identificar y analizar los cambios introducidos por la nueva normatividad en cuanto a alcance, características e implicaciones para las entidades vigiladas.
- ✦ Con miras al fortalecimiento permanente de los procesos de especial relevancia en el SARLAFT, se implementó una herramienta automática para la gestión de operaciones inusuales de los clientes en materia de LAFT, apuntando a la eficiente, efectiva y oportuna gestión de este riesgo en la Compañía.
- ✦ Continuamos consolidando una cultura orientada a la prevención del riesgo de LAFT, por lo que se desplegó un plan de sensibilización y capacitación que incluyó: (i) capacitación virtual para todos los colaboradores; (ii) segunda edición de la semana de cumplimiento; y (iii) capacitaciones dirigidas a públicos críticos en la materia.

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

Con el propósito de continuar fortaleciendo la gestión de la Compañía en materia de Protección de Datos Personales, durante el año 2020 se realizaron importantes avances en la materia, entre las cuales cabe resaltar las siguientes:

- ✦ **Actualización de la Política de Protección de Datos Personales** y comunicación a los diferentes grupos de interés. Los aspectos a resaltar de la nueva política son: consolidación de las políticas de protección de datos personales que tenía la Compañía para cada grupo de interés (clientes, proveedores, empleados), actualización de las finalidades del tratamiento de datos personales, ajuste sobre los canales disponibles actualmente para la atención de PQRS en esta materia.
- ✦ Intervención de **dos (2) procesos con alto impacto en materia de Protección de Datos Personales**, con el fin de identificar oportunidades de mejora y definir acciones de mitigación de riesgos.
- ✦ Continuando con el compromiso de generar cada vez una mayor sensibilización y cultura en nuestros colaboradores en materia de Protección de Datos Personales, se incluyó en la capacitación virtual del área de Cumplimiento una sección específica sobre este tema y se realizaron capacitaciones dirigidas a las áreas más críticas en la materia.





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 2020 tiene reconocido en sus estados financieros un impuesto diferido activo por valor de \$94.905 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.

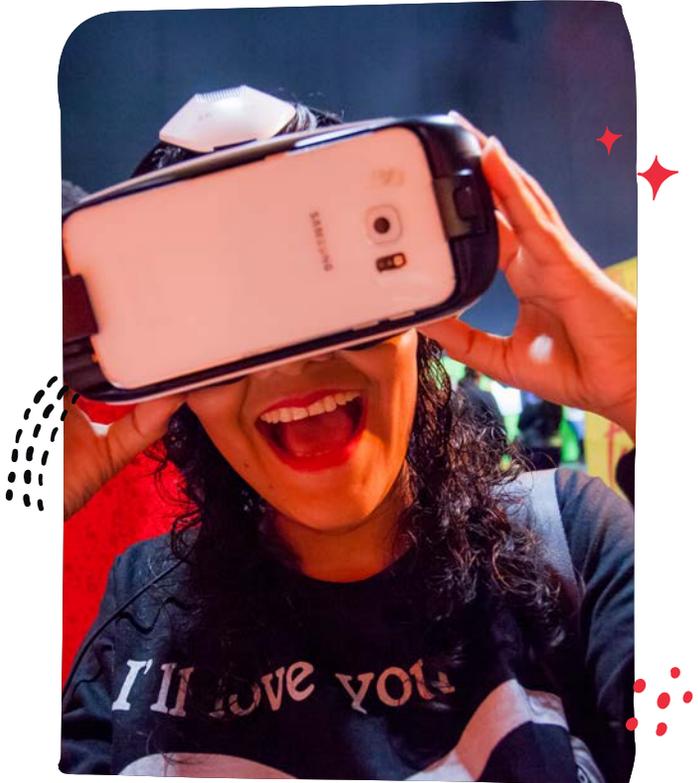
- ✦ Las operaciones celebradas con accionistas y administradores, contenidas en la nota a los Estados Financieros sobre transacciones con partes relacionadas, se han ajustado a los términos y condiciones señalados en la Ley.

- ✦ Los temas señalados en el numeral 3° 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 solo 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.

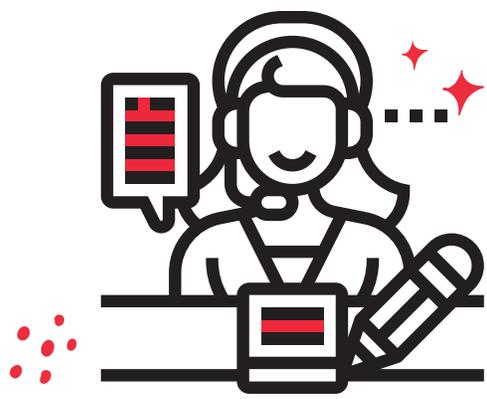
- ✦ La situación jurídica y administrativa de Tuya es satisfactoria. La Compañía no ha tenido información de hechos importantes ocurridos luego del cierre contable y al día de hoy, que puedan tener efecto en detrimento de su patrimonio. Se estima importante informar que, a la fecha, con fundamento en 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.

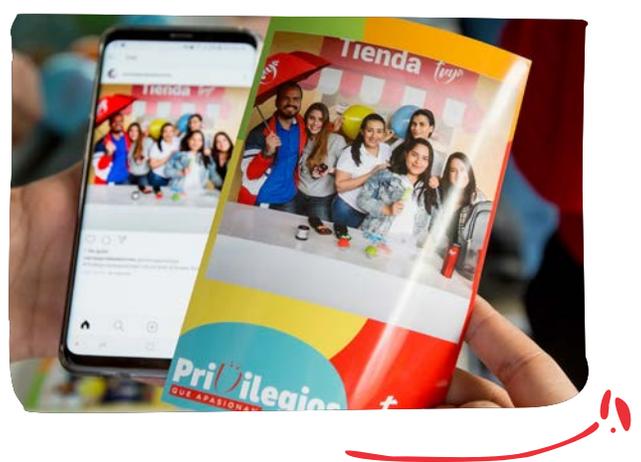


✦ Se realizó seguimiento al estado de la siniestralidad por fraudes y la Compañía ha implementado acciones y controles tendientes a la prevención y mitigación de dicho riesgo.

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



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



- ✦ En lo relacionado con los requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones, establecidos por la Circular Externa 029 de 2014 (Circular Básica Jurídica) de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Compañía continúa dando cumplimiento a los requisitos exigidos. Adicionalmente, en relación con la Circular Externa 007 de 2018, la cual incorporó en la referida Circular Básica Jurídica los requerimientos mínimos para la gestión del riesgo de ciberseguridad, cabe resaltar que su implementación se ha cumplido en un 100% de acuerdo con los plazos establecidos por esa Superintendencia. El referido cumplimiento fue verificado por la Auditoría Interna durante una revisión realizada en el segundo semestre de 2020.

- ✦ Igualmente, cabe mencionar que en el mes de diciembre de 2019 la Superintendencia Financiera emitió la Circular Externa 029 de 2019, en la cual modificó algunos aspectos de la Circular Básica Jurídica en materia de requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones y acceso a información al consumidor financiero y uso de factores biométricos. Al respecto, la Compañía definió un plan de trabajo con el fin de implementar los aspectos incluidos en la nueva normatividad de acuerdo con los diferentes plazos establecidos por la misma y ha venido dando cumplimiento al referido plan de trabajo, el cual finalizará en 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, Tuya propende por potenciar una cultura basada en principios y valores, que son de obligatorio cumplimiento para nuestros directores, directivos, empleados y demás colaboradores, priorizando el sentido ético en la toma de decisiones por encima de los resultados comerciales y en la que exista cero tolerancias frente a los actos incorrectos, la corrupción y el fraude. En este orden de ideas, nuestro Código de Ética detalla el concepto de corrupción como una de las categorías que hace parte de los actos incorrectos y que es objeto de prevención como regla de conducta para todos los empleados de Tuya.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente el apoyo de nuestros clientes y el compromiso de los colaboradores y sus familias, por habernos acompañado a sortear las condiciones retadoras del 2020 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.

Estamos seguros que, de la mano de ustedes, el 2021 estará cargado de grandes logros.

Cordialmente,

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

CARLOS IVÁN VILLEGAS RODRÍGUEZ
Presidente





tuya